

<H17> 業種:美容院 従業員数:15名 社歴:30年

		問題要求	制約条件	解答
第1問	(a)	どのような戦略か(具体的)	地域の人口動態の変化とともに展開した(しようとしている)戦略 三段階に分けて	市場浸透から顧客維持への地域密着戦略(市場浸透戦略)
	(b)	戦略の意義(60字)		人口の変化はない段階 地域密着により早期地域市場浸透 ロイヤルティ構築 顧客維持
	(a)	どのような戦略か(具体的)		顧客獲得を狙う他店舗化戦略(市場開拓戦略)
	(b)	戦略の意義(60字)		市場拡大と競合増加の段階 異なる業態の多店舗化 顧客層の拡大&新規顧客の獲得
	(a)	どのような戦略か(具体的)		顧客維持と顧客獲得を図る新規事業開発戦略(製品開発戦略)
	(b)	戦略の意義(60字)		人口動態が停滞段階 出張美容サービス 来店できない顧客維持&地域内外の新規顧客開拓
第2問		相乗効果を発揮させる方法(100字)	業態の異なっている本店と支店	顧客の利用目的や状況に応じて本支店相互利用促進・チラシは両店対象・支店から本店へのランクアップや紹介制度を推進
第3問	(a)	顧客との関係性強化のために採用した方策(20字)	顧客生涯価値を高めるための方策	サロンの設置や技術と誠意による信頼の獲得
	(b)			物販や着付けなど本質的サービス以外の提供
	(c)			顧客管理とカルテによるDMなどの来店案内
第4問		従業員満足が必要な理由(100字)	美容サービスの経営で顧客満足を実現するために	顧客満足は顧客と直接接触する従業員の満足から生まれるから・顧客と従業員の信頼関係醸成 リピート率&ストアロイヤルティ向上 長期的な顧客維持可能
第5問		顧客との関係強化に有効な方策(60字)	インターネットを活用	サロンの掲示板をweb上に設置 サロンに足を運ばなくても顧客同士の情報交換可能 ネットワーク活性化
		顧客との関係強化に有効な方策(60字)		電子メール活用 個別に来店促進&ケア商品の補充案内+会報定期的配信&個別相談対応

<H16> 業種:ペット用品専門小売店 資本金:500万円 従業員数:2名 社歴:10年

		問題要求	制約条件	解答
第1問		採用すべき品揃え戦略(100字)	近年の収益悪化に対処するために	愛犬用品に品揃えを集中。強みに特化・ニーズに対応 希少性のあるオリジナル商品等高付加価値商品中心、売上伸びている室内居住関連商品など顧客ニーズに適合した商品の充実 売上増加 収益改善
第2問	設問1	自社ブランド商品充実を図る際に生じる問題(50字)		企画・製作できるのが妻だけ 迅速に対応出来ない ブランドイメージ低下
	設問2(a)	飼い主用ウェア開発導入のメリット(20)		顧客ニーズに対応できる 売上増加
	設問2(a)	飼い主用ウェア開発導入のデメリット(20)		オーダーメイドの販売 収益性改善
	設問2(b)	飼い主用ウェア開発導入のデメリット(20)		既存オーダーメイドの納期が長期化 中心ブランドのイメージが混乱
第3問		B社の競争優位(80字)	ホームセンター、ディスカウントストア、大手のペット専門店に対する	オーダーメイド販売など個々の顧客に合わせた商品・サービスの提供、商品の質のよさ、希少性、オリジナリティ、長年の固定客の存在

第4問		会員カードを発行するかどうかの助言(80字)		会員カードを発行する。既存の機能を利用 顧客名簿をデータ化して連動 常連客の顧客管理などに活用
第5問	設問1	販売手法にインターネットを活用することによる期待効果(100字)		全国の顧客側: 商品情報が迅速かつ豊富に収集可能、注文時のコストや手間が削減可能。 B社側: 顧客利便性向上 通信販売の受注増期待、受注処理の効率化
	設問2	web掲示板の利用方法(100字)		全国の顧客同士が情報交換できる場を提供 顧客間のネットワーク形成 固定客化。掲示板書き込み内容から顧客動向・顧客ニーズなどの情報収集 商品開発や品揃えに利用

< H15 >

業種: 煎餅製造・販売 資本金: 1億2000万円 従業員数: 79名 売上高: 30億円 社歴: 50年

		問題要求	制約条件	解答
第1問		TコンビニがB社の棚を維持した理由(100字)	大手X社、準大手Y社が同様の商品に参入してきたにもかかわらず	TコンビニはPOSデータによる売上数量を基準に棚決定 B社製品はこれまで基準クリアし続けていた+設備更新などTコンビニの需要増大に対応してきたから
第2問	設問1	OEM供給を続けているメリット・デメリット(120字)		メリット: 安定した生産量確保可能 設備の高い稼働率によるコスト低減効果+安定経営可能。営業効率が向上+新たな取引拡大が期待。 デメリット: 消費者にB社製品が認知されない B社ブランドの確立困難
	設問2	法人顧客対象の贈答品の商品が利幅が薄いのに欠かすkとおができない理由(100字)		B社の煎餅を贈られた人の一定割合が通販事業部に注文する 通信販売の新規顧客獲得。煎餅好きの顧客リスト蓄積 顧客属性に合致したマーケティングに活用可能
	設問3	工場受付での近隣住民対象にした久助販売についての判断(60字)		従来OEMを軸とした経営戦略:(今回)近隣住民へのB社製品の認知や定価販売ができない久助の販売ができた 妥当と判断
第3問		B社にとっての潜在的参入者の具体例		洋風焼菓子などの煎餅以外の菓子メーカーが煎餅市場に参入
		B社にとっての潜在的参入者の具体例		通信販売業がB社以外のOEM供給を受けて参入
第4問	設問1	自社ブランド構築・育成にあたって重要を思われること(50字)		新製品開発において、手焼きや原材料や手順のこだわりなど、統一したコンセプトに基づいたブランドとする
	設問2	インターネットを利用した顧客の会員組織をどのように活用すべきか&どのような効果が期待できるか(100字)		通信販売や自社直営店舗など、自社ブランドの構築・育成を促進できるチャンネルを拡大していく 煎餅好きの会員組織が持つニーズやアイデアを収集する。同時に新製品の開発モニターとして活用。 ニーズに合致した新しい味の煎餅を継続して開発する。 ロイヤルティの高い顧客層の囲い込みが期

<p>B社にとって、インターネットを活用し、顧客との関係を強化するための有効な方策はどのようなものか。(具体的、2つ)</p>	<p>サロンの<b>掲示板をWeb上に設置</b>し、サロンに足を運ばなくても顧客同士の<b>情報交換を可能</b>にして、<b>ネットワークをさらに活性化</b>させる。</p> <p><b>電子メール</b>を活用して、<b>個別</b>に来店促進やケア商品の補充の案内を行い、会報も<b>定期的に配信</b>し、さらには<b>個別相談にも対応</b>する。</p>	<p>H17</p>
<p>B社の現在の販売手法には、インターネットを積極的に取り入れることにより、<b>期待される効果は何か</b>。</p>	<p><b>全国の顧客にとっては</b>、B社の<b>商品情報が迅速かつ豊富に収集</b>でき、また<b>注文時のコストや手間が削減</b>できる。B社にとっては、<b>顧客利便性の向上</b>により通信販売の受注増が見込め、また<b>受注処理の効率化</b>が期待できる。</p>	<p>H16</p>
<p>B社はホームページを作成し、掲示板を設けようとしている。この掲示板の<b>利用方法</b>として考えられることは何か。</p>	<p>全国の顧客同士が<b>情報交換できる場を提供</b>することにより、<b>顧客間のネットワークが形成</b>されB社の<b>固定客化</b>につながる。掲示板の書込み内容から<b>顧客動向・顧客ニーズなどの情報収集</b>を行い<b>商品開発</b>や<b>品揃え</b>に利用する。</p>	<p>H16</p>
<p>B社はインターネットを利用した顧客の<b>会員組織</b>の構築を計画している。B社はこのような<b>会員組織をどのように活用すべきか</b>。また、そこには<b>どのような効果が期待できるか</b>。</p>	<p>煎餅好きの<b>会員組織</b>が持つ<b>ニーズやアイデア</b>を収集すると同時に<b>新製品の開発モニター</b>として活用する。ニーズに合致した新しい味の煎餅を継続して<b>開発</b>することと、<b>ロイヤルティの高い顧客層の囲い込み</b>が期待できる。</p>	<p>H15</p>
<p>B社の新しい小売店における顧客管理のために、日常業務のなかで<b>どのような情報をどのように収集</b>し、その情報を<b>経営にどのように活かせばよいか</b>。</p>	<p>顧客に<b>ポイントカード</b>を発行し<b>登録時に顧客属性を収集</b>する。販売時に<b>カードの提示</b>によりPOSデータと合わせて<b>顧客毎の購買履歴を収集</b>する。それらを顧客毎の属性や好みに合わせた<b>個別対応による固定客化</b>に活かす。</p>	<p>H14</p>
<p>B社の新しい小売店がターゲットとする顧客層への<b>プロモーション戦略</b>。</p>	<p><b>Webを活用</b>して、食材や調理器具などの商品紹介と簡単な料理から本格派までのニーズを満たすレシピ紹介・販売を行う。さらに<b>メールマガジン</b>や<b>掲示板</b>などにより、<b>B社と顧客及び顧客同士のコミュニケーション</b>を促す。</p>	<p>H14</p>
<p>近年、多くの製品がインターネットを利用して販売されているが、インターネット販売に向く製品と向かない製品がある。B社は、新規ブランドについて、インターネットを利用した販売で成功する可能性が高いと考えている。その理由を2つ。</p>	<p><b>低価格</b>であるため、顧客にとって<b>ネットによる購入の抵抗が少ない</b>。</p> <p>ターゲットとしている<b>20代</b>はインターネット利用の割合が高い。</p>	<p>H13</p>

機会	消費者ニーズの変化に対して期待出来る事業機会	高付加価値であるオーダーメイド靴市場という事業機会が増える	H15
	参入するにあたって有利と捉えられる市場環境	半導体市場の拡大に伴い、長期的には市場の拡大が見込め、新規参入の余地がある C社をはじめとする中小メーカーの得意分野たる少量品・特注品領域の拡大が見込める	H13
脅威	外部環境分析	製本需要の低迷、価格競争の激化	H14
	事業を行ううえでリスクと捉えられる市場環境	標準品の領域で海外生産への以降が活発化しており、特注品も低価格化するおそれがある 半導体市場の動向に大きく左右され、好不況の波が大きく、経営の安定性が確保しにくい	H13
強み	家庭用エクステリア事業を強化するにあたって	定評を得ている表面処理技術に加え、大学との共同研究にも取り組んでおり塗装技術の向上を図っていること 自社ブランドと販路を有し、充実している開発・デザイン力を家庭用エクステリア事業の標準品に活かせること	H17
	C社の特徴(戦略的な観点)	【取引面】商社を経由する間接取引に比べ、C社は客先と交渉する直接取引のため、顧客からの個別要望に対応しやすい 【生産面】同業他社の装置よりもカップ麺の蓋の溶着が早い装置を開発できる等、合理化、省力化機器の開発力が高い 【生産面】単体装置の組み合わせや外注による生産能力の補完等、効率的で柔軟な一貫した生産体制が定評を得ている	H16
	Z社と比較した場合の強み	店舗を有しており、顧客の細かい要望を店舗から直接入手できる足裏だけでなく顧客の足の特性を計測できる独自のノウハウがある	H15
	内部環境分析	顧客に近い立地、顧客からの評判	H14
	参入するにあたっての現在の優位点	C社は既存事業で得意先からの評価が高く、その得意先の一部も顧客になりうること 高い微細切削加工技術を競争力のある検査用治具の開発・製造に生かすことができること	H13
弱み	Z社と比較した場合の弱み	企業規模が小さいため、低コスト生産が難しく価格面で不利である 販路が直営店舗1店のみのため、商圈が狭く地理的に不利である	H15
	内部環境分析	納期遅延の発生といった生産部門	H14
	これから強化しなければならない点	新規事業部門の営業、技術を含むC社全体としてのマネジメント体制の強化・人材の確保	H13

<p>特急品、納期変更、仕様変更など、多様な要請がある公共事業等の営業活動の場において、インターネットを活用して迅速に対応するには、<b>どのような項目をどのように管理</b>すればよいか</p>	<p>特急品や納期変更に必要な<b>納期・生産予定・進捗状況</b>、仕様変更に必要な<b>企画提案内容・見積り・詳細設計・設置寸法</b>などの項目を受注ごとではなく<b>随時更新</b>する。そして、適宜確認・シミュレーションできるように本社、各工場、外注先の<b>データを一元的に管理</b>する</p>	<p>H17</p>
<p>C社では現在、「特注部品」の多さから資材調達部の手配事務が煩雑化してきている。<b>パソコン</b>を活用して「特注部品」の手配事務や部品加工を効率化、スピード化するための提案</p>	<p>手配事務や部品加工の効率化、スピード化のために、手作業による「特注部品」の<b>手配事務プロセスをモデル化し、パソコンに組み込んで活用</b>する。具体的には、リードタイムの計算や作業手順書の作成等をパソコンで行い、資材調達部の手配事務の煩雑化を解消する。</p>	<p>H16</p>
<p>C社は、2店舗目の展開に備えて情報システムを整備したいと考えている。<b>どのような情報システムを構築し、どのような情報を管理</b>すべきか</p>	<p>店舗と工場、さらに既存店舗と新規店舗を<b>ネットワークで結ぶ</b>。工場、既存店舗、新規店舗3者で<b>情報を共有し、注文内容の迅速な伝達</b>や顧客に利便性を提供できるシステムを構築する。<b>デザインなど製造指図書の情報</b>や、顧客の足の特性、顧客からの細かい要望、<b>購買履歴、顧客属性</b>などの顧客情報を<b>データベース化して管理</b>する</p>	<p>H15</p>
<p>C社では、コンピュータ上の生産管理システムとインターネットを活用した<b>営業担当者向け支援システム</b>を開発したいと考えている。顧客への<b>サービス向上、利便性提供</b>といった観点から、考えられる支援システムの内容を挙げよ(具体的)</p>	<p>インターネット経由で営業担当者が携帯やノートPC等を使って顧客先からアクセスできるようにする。生産管理システムとの連携により、<b>受注見積もりや納期見積り</b>及び<b>生産状況の確認をリアルタイム</b>で行うことを可能にする。また顧客もインターネット接続可能な端末からアクセスし、自社の依頼業務の<b>進捗確認等を可能</b>とする。</p>	<p>H14</p>
<p>C社が、IC検査用治具の短納期での納入を実現するためには、<b>コンピュータおよび通信ネットワークをどのように活用</b>すべきか。<b>在庫管理以外</b>で、あなたが最も効果があり、かつ現実的だと思う具体的方法を1つあげ簡潔に説明せよ</p>	<p><b>CADを中心としたシステム</b>を構築するとともに、C社システムと顧客システムを<b>ネットワークで結び、製品スペックや製品図面データ</b>(CADデータ)のやりとりを可能にする。</p>	<p>H13</p>



< H17 >

業種:再生原料生産のリサイクル業者 企業規模:総資産8億円(資本金1億円) 従業員数:30名 売上高:10億円 社歴:3年

		問題要求	制約条件	解答
第1問	(a)	経営指標	経営上の問題点	売上高総利益率(収益性)
	(b)	経営指標の数値		20.10%
	(c)	問題点について(60字)		鉄とアルミ分別不十分 純度低い 販売価格安い(付加価値低い)
	(a)	経営指標		流動比率(安全性)
	(b)	経営指標の数値		50%
	(c)	問題点について(60字)		支払原資の流動資産少ない 短期的な支払困難可能性
第2問	設問1	H17予想財務諸表作成	新たな2億円の設備投資を行った場合	<b>減価償却費の扱いに注意</b>
	設問2(a)	長所(30字)	この設備投資計画の	経常損益が黒字化 手持現金増大 短期安全性向上、収益性改善
設問2(b)	短所(30字)	借入金増大 借入依存型の資金調達構造進行		
第3問	設問1(a)	損益分岐点売上高	営業利益までを利用	998百万円
	設問1(b)	損益分岐点比率		99.80%
	設問2	損益分岐点の特徴がどのように変化するか(100字)	H17予想財務諸表の H16と比較して	固定費の上昇率 > 貢献利益率 損益分岐点売上高:上昇、売上高の増加 損益分岐点比率:低下 <b>自信があれば数値書く</b>
第4問	設問1	売上高 - 材料費の期待値	1年後に原材料を購入する場合の	4.16億円 <b>購入量80% 売上も80% と考える</b>
	設問2(a)	売上高 - 材料費 - 在庫維持費の期待値	現時点で原材料を購入する場合の	5億円
	設問2(b)	一年後と現在どちらで購入が有利か	期待値において	現時点で原材料を購入する方が有利

< H16 >

業種:水道蛇口の製造・販売 企業規模:総資産37億円 従業員数:171名 売上高:34億円 社歴:40年

		問題要求	制約条件	解答
第1問	設問1(a)	経営指標	工場移転計画案の 財務上の問題点	有形固定資産回転率
	設問1(b)	経営指標の数値		2.51回
	設問1(c)	問題点の内容(60字)		土地・建物取得、現存土地の継続保有 有形固定資産増加
	設問1(a)	経営指標		棚卸資産回転率
	設問1(b)	経営指標の数値		4.43回
	設問1(c)	問題点の内容(60字)		多品種化への対応 在庫増 棚卸資産増加
	設問1(a)	経営指標		売上高対経常利益率
	設問1(b)	経営指標の数値		0.12%
	設問1(c)	問題点の内容(60字)		設備投資 & 在庫投資の調達資金の金利負担増 + 売上高総利益率低下 経常利益減少
	設問2	改善策 (60字)		総合的な
設問2	改善策 (60字)	従来型製品の多品種化に対応しない 現行の製品構成を維持 売上高総利益率の低下防止 & 製品在庫量の水準維持		
第2問	設問1	どのような情報ネットワークシステムを用いるのが適切か(60字)	D社にとって 費用負担面で	本社・販売部門にサーバ設置 本社・販売部門・工場のLANをインターネットで接続
	設問2	セキュリティについてどういう方策をとるか(60字)		不正アクセス対策:本社・販売部門のサーバにファイアウォール設置 盗聴・改ざん対策:データの暗号化

第3問	設問1(a)	営業キャッシュフロー		143百万円
	設問1(b)	フリーキャッシュフロー		85百万円
	設問2	企業価値を求め買収金額妥当性評価(50)	設問1のフリーキャッシュフローから	企業価値:21.25億円 > 買収提示価格:15億円 提示価格妥当でな
	設問3(a)	企業価値の計算方法	フリーキャッシュフローを用いる方法以外	純資産額法
	設問3(b)	計算方法の概要(40字)		資産・負債の簿価もしくは時価に基づき純資産額を算定し、それを企業価値とする方法
	設問3(a)	企業価値の計算方法		株式市価法(市場株価比較法)
設問3(b)	計算方法の概要(40字)	算定対象企業の株式の市場価格に発行済株式総数を乗じた金額を企業価値とする方法		
第4問	設問1	2年間に生ずるネットキャッシュフローの期待値	投資額を含めた 第1年度全額投資 ネットキャッシュフローは割り	18百万円
	設問2	どの方法が採算的に最も望ましいか(60字)	考える投資法のうち	第1年度の一部投資実行 第2年度は投資しない ネットキャッシュフローの期待値が24百万円と最も大きくなり望ましい

< H15 > 業種:板金加工メーカー 企業規模:総資産4.8億円 従業員数:18名 売上高:2億円 社歴:40年

		問題要求	制約条件	解答
第1問	設問1(a)	経営指標	事業を継続する上で解決すべき問題点 緊急度の高い順	流動比率
	設問1(b)	経営指標の数値		56.82%
	設問1(c)	問題点の内容(30字)		多額の短期借入金&その返済の原資となるべき手元流動性の不足
	設問1(d)	問題点の解決策(40字)		土地等の固定資産の売却可能性を検討 短期借入金の返済資金確
	設問1(a)	経営指標		売上高人件費比率
	設問1(b)	経営指標の数値		26.14%
	設問1(c)	問題点の内容(30字)		減収にも拘わらず固定人件費の横ばいによる販管費比率の上昇
	設問1(d)	問題点の解決策(40字)		役員人件費のカット、業績連動による評価 人事政策を見直す
第2問	設問1(a)	変動費率	営業利益までを利用	75.00%
	設問1(b)	固定費		49百万円
	設問2(a)	損益分岐点売上高		196百万円
	設問2(b)	収益構造の問題点&解決の方向性(50字)		収益性の低下が問題。高付加価値製品提供 取引先拡大、固定製造経費等の固定費の削減
第3問	設問1	受注ごとの製品原価算定可能な原価計算方法&計算方法の概要(50字)		個別原価計算:材料費、労務費、経費を製造指図書別に集計し製造原価を計算する
	設問2	現在の情報システムデータの利用法(50字)		CADシステムの材料データ、経理システムの材料費、労務費等を製品ごとの原価計算に利用する
	設問2	どういう情報システムのどのような必要データを新たに追加していくべきか(50字)		生産管理システムの工程データ、使用材料データ、作業量・作業時間データ、配賦基準データ等を追加する
第4問	設問1	今後5年間の毎年のキャッシュフロー		-12、31、31、31、43 百万円
	設問2	経営改善計画を含め今後どうすべきか(80字)	現状のままの5年間のNPVは - 39百万円	NPVが向上する設備投資の実行により、加工品目の多様化と高度化が図られる 新規取引先開拓 X社への依存度低下&リスク分散

< H14 > 業種:書籍の販売 企業規模:総資産8.3億円 従業員数:18名 売上高:1.6億円 社歴:50年

		問題要求	制約条件	解答
第1問	設問1(a)	経営指標	X社と比較 総資本経常利益率を圧迫している原因 問題点の根拠を示す経営指標	売上高対人件費比率
	設問1(b)	経営指標の数値		11.99%
	設問1(c)	問題点の内容(30字)		1人当たり人件費:X社の1.5倍高い 経常利益減少要因
	設問1(d)	問題点の解決策(40字)		給与体系の見直し、雇用形態の見直し(パートの効率的活用等)
	設問1(a)	経営指標		有形固定資産回転率
	設問1(b)	経営指標の数値		6.89回
	設問1(c)	問題点の内容(30字)		有形固定資産の活用度が低い 相対的に総資本の肥大化要因
	設問1(d)	問題点の解決策(40字)		倉庫 自社店舗or外部宛賃貸物件に転用 資本効率の向上
	設問1(a)	経営指標		棚卸資産回転率
	設問1(b)	経営指標の数値		3.83回
	設問1(c)	問題点の内容(30字)		商品急増 総資産額増加 これに見合う売上高が確保できてない
	設問1(d)	問題点の解決策(40字)		売上情報等分析 品揃え絞込み 在庫圧縮
第2問	設問1	営業キャッシュフローの算出	12行で行う	<b>直接法では行が余る為、間接法を使用</b>
	設問2	営業キャッシュフローの状態(50字)		棚卸資産の大幅増加 営業CF+2 ごく僅か 望ましい状態ではな
第3問	設問1	為替リスクを完全に回避する方法(30字)	仕入れ時点で	仕入時点で為替先物予約 決済時点の支払額確定
	設問2	どのようなオプションを手に入れるか(20)	ヨーロピアンオプション 代金決済時円安予想	現地通貨のコールオプション購入 満期日の為替レート行使価格と比較:円安 権利行使 円高 権利放棄&実勢相場で購入
第4問	設問1	今後有望な事業(40字)	予想売上高利益率の期待値で評価	期待値4.0%(最大)の中古本販売が今後有望
	設問2	リスクも考慮して事業評価(60字)		期待値が最大の中古本販売がリスクも最大 期待値が最小の書籍店舗販売がリスクも最小
第5問	設問1	書籍店舗販売の促進に役立てる方策(60字)	POS情報システムを活用	POSデータ分析 曜日時間帯別売れ筋に合わせて商品構成・陳列・POP等をタイムリーに変更 店頭での訴求強化
	設問2	仕入発注業務の改善に役立てる方策(60字)		納品時に加え、発注時点での仕入れデータをPOSデータと連動 書籍ごとの正確な在庫管理 それをもとに仕入れ発注



収益性	売上高対総利益率	20.10%	経営上の問題点	販売量の安定に反して、鉄とアルミの分別が不十分であるため、製品の純度が低く、販売価格が安く抑えられている点である。	
		20.00%	経営上の問題点	大手SI企業の受注に依存しており価格交渉力がなく、さらに価格圧力が強くなってきているため、売上高総利益率が低い点。	
		30.10%	X社と比較した長所	粗利益率の高いオリジナル商品が売上の約8割を占めており、標準品を主に扱うX社と比較して収益性が高い。	
	売上高対経常利益率	0.12%	計画案の問題点	新規設備投資と利益率の悪い従来型製品を含む在庫投資の調達資金の金利負担増と、売上高総利益率の低下により経常利益が減少す	
	売上高対人件費比率	26.14%	事業継続上の問題点	減収にも拘わらず、固定人件費の横ばいによる販管費比率の上昇。 【改善策】業績回復までの役員人件費のカット、業績連動による評価など人事政策を見直す。	
		11.99%	総資本経常利益率を圧迫している原因	1人当たり人件費はX社に比べて約1.5倍と高く、経常利益減少の要因となっている。 【改善策】給与体系の見直しや、パート・アルバイトの効率的活用等雇用形態の見直しを行う。	
		31.19%	解決すべき問題点	売上が減少しているにも拘わらず人件費を入社年月に応じて固定的に支払っている。 【改善策】短期的には役員報酬の削減を図り、中期的には業績連動型の賃金制度への移行を図る。	
	安全性	流動比率	50%	経営上の問題点	短期借入金の額に比べ、短期的な支払原資となる流動資産が非常に少なくなっているため、短期的な支払が困難に陥る可能性がある。
			84.75%	経営上の問題点	流動負債の額に比べ、短期的な支払原資となる流動資産が少なくなっているため、短期的な支払が困難に陥る可能性がある点。
56.82%			事業継続上の問題点	多額の短期借入金及びその返済の原資となるべき手元流動性の不 【改善策】短期借入金の返済資金確保のため、土地等の固定資産を精査しその売却可能性を検討する。	

効率性	有形固定資産回転率	2.51回	計画案の問題点	新規工場への移転による土地、建物の取得と除去する現存工場の土地を継続的に保有することで有形固定資産残高が大幅に増加する
		6.89回	総資本経常利益率を 圧迫している原因	自社ビル等の有形固定資産の活用度が低く、相対的に総資本の肥大化を招いていること。 【改善策】自社ビル内の倉庫を自社店舗または外部宛賃貸物件等に転用して資本効率の向上を図る。
	棚卸資産回転率	4.43回	計画案の問題点	多品種化が求められる従来型製品のニーズに対応するため、各品種毎の製品在庫が膨らみ、その結果棚卸資産残高が大幅に増加する
		3.83回	総資本経常利益率を 圧迫している原因	商品の急増に伴い総資産額が増加したが、これに見合う売上高が確保できていないこと。 【改善策】自社の売上情報や卸からの情報等を分析し、品揃え面で絞り込みを行い在庫圧縮を図る。
		3.78回	解決すべき問題点	受注環境の変化に、原材料在庫の積み増しで対応したため、死蔵在庫が増加している。 【改善策】原材料の発注サイクルを短縮するとともに、在庫管理を徹底し不要な在庫を削減する。
		9回	X社と比較した短所	他社に振替ができないオリジナル商品の過剰在庫により、X社と比較し棚卸資産回転率の効率性が悪い。 【原因】在庫管理の仕組みが不備な点である。 【改善策】社内共通の在庫管理上のルールを確立し、在庫管理を専任する責任者を設置することで一元管理する体制とする。