

次の問 2～問 11 については 4 問を選択し、答案用紙の選択欄の問題番号を○印で囲んで解答してください。

なお、5 問以上○印で囲んだ場合は、はじめの 4 問について採点します。

問 2 電子部品会社の経営戦略に関する次の記述を読んで、設問 1～4 に答えよ。

A 社は、電子部品を製造する中堅企業である。優秀な技術者が生み出す高性能、高品質な製品が強みであり、異なる種類の製品を製造する P 事業部と Q 事業部から成る。創業以来急成長しており売上は伸びていたが、当期は外部環境の悪化によって大幅な減益の見込みである。A 社の F 取締役は、この状況に強い危機感を抱き、利益を確保して成長を目指す中期計画を策定すべく、経営企画部の G 課長に経営戦略の立案を指示した。

[環境分析]

G 課長は、経営戦略の立案に当たり、まず①ファイブフォース分析と SWOT 分析に基づき、事業分野別に環境分析を実施した。

P 事業についての環境分析は、次のとおりである。

- ・ A 社の創業以来の主力事業であり、売上の 80%を占める。国内売上は業界 3 位である。
- ・ 過去数年間は市場全体の需要が伸びていたが、前期から過当競争によって、競争環境が急速に厳しくなっており、今後の売上は横ばいと見込まれる。
- ・ 原材料として不可欠な希少金属の需給ひっ迫によって、原材料価格が高騰している。
- ・ 当期に、顧客企業である電機メーカー大手が事業統合し、市場が二つのグループに集約された影響で、今後は寡占市場への部品供給となる。
- ・ 顧客企業からの値下げ要求と、原価上昇によって、収益性が大幅に悪化しており、一部の製品で採算割れとなっている。
- ・ 外資系の B 社が P 事業と同じ市場に参入し、A 社よりも安価な製品を来年発売予定である。

一方、Q 事業についての環境分析は、次のとおりである。

- ・ Q 事業は、A 社の売上の 20%を占め、その国内売上は、トップの D 社に次いで業界 2 位である。
- ・ A 社と D 社の製品は性能、品質がほぼ同等である。D 社は短納期対応が強みである。小型化・軽量化に関しては A 社が先行し、独自の微細加工技術と特許をもっている。

- ・ Q 事業は数年前にできた市場だが、新規参入企業が増えており、IoT の流れに乗って、今後5年間で市場が10倍になると予測される。
- ・ 現在は自動車業界向けの需要が多いが、今後の需要の伸びでは医療機器業界向けが最大になると予測される。医療機器メーカーからは、短納期要求は少ないが、医療機器の小型化に伴って、電子部品も一層の小型化・軽量化が求められる。
- ・ A 社は、業界トップの大手医療機器メーカー E 社における新型機器開発に向けての実証実験に参加した結果、小型化・軽量化の点で高い評価を受け、採用がほぼ決まった。E 社向けの量産化は早ければ来期から始まり、再来期に本格化される見通しである。現在、A 社に十分な供給力があるとは言えず、今後も事態が改善しないと判断されれば、A 社の採用が見送られ D 社が採用される可能性がある。

〔財務分析〕

G 課長は A 社の財務状況を把握するために、直近の財務諸表を確認し、分析を行った。A 社の貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書及び財務分析は、表1～4のとおりであり、減価償却費は前期 160（百万円）、当期見込 145（百万円）である。

経年分析や業界標準との比較による分析の結果、収益性に問題があることが分かった。G 課長は、分析結果を F 取締役役に報告したところ、②損益分岐点を下げるためには何をすればよいかを検討するよう指示された。

表 1 貸借対照表

		単位 百万円				
		前期	当期見込	前期	当期見込	
(資産の部)				(負債の部)	2,020	2,050
流動資産	910	1,100	流動負債	620	750	
現金・預金	260	300	買掛金	330	400	
売掛金	400	500	短期借入金	160	160	
棚卸資産	250	300	その他流動負債	130	190	
その他流動資産	0	0	固定負債	1,400	1,300	
固定資産	1,600	1,500	長期借入金	1,400	1,300	
建物・機械装置	1,000	900	(純資産の部)	490	550	
土地	400	400	株主資本	490	550	
投資有価証券	200	200	資本金	200	200	
			利益準備金	50	50	
			繰越利益剰余金	240	300	
資産合計	2,510	2,600	負債・純資産合計	2,510	2,600	

表2 損益計算書

	単位 百万円	
	前期	当期見込
売上高	3,000	3,300
売上原価	2,400	2,760
売上総利益	600	540
販売費・一般管理費	300	375
営業利益	300	165
営業外収益	0	0
営業外費用	50	65
経常利益	250	100
特別利益	0	0
特別損失	0	0
税引前純利益	250	100
法人税等	100	40
純利益	150	60

表3 キャッシュフロー計算書

	単位 百万円	
	前期	当期見込
I. 営業活動によるキャッシュフロー		a
II. 投資活動によるキャッシュフロー		▲45
III. 財務活動によるキャッシュフロー		▲100
IV. 現金及び現金同等物の増減額		40
V. 現金及び現金同等物の期首残高		260
VI. 現金及び現金同等物の期末残高		300

表4 財務分析

	前期		当期見込	
	前期	当期見込	前期	当期見込
収益性分析			効率性分析	
売上高対総利益率	20%	16%	売上債権回転日数(日)	48 55
売上高対営業利益率	10%	5%	棚卸資産回転日数(日)	38 39
売上高対経常利益率	8%	3%	仕入債務回転日数(日)	50 52
固定費(百万円)	1,500	1,650	安全性分析	
変動費率	40%	45%	流動比率	147% 147%
損益分岐点(百万円)	2,500	3,000	自己資本比率	20% 21%
安全余裕率	17%	9%	固定長期適合率	85% b %

注記 効率性分析では1年を360日として計算している。

## 〔経営戦略〕

F取締役は、〔環境分析〕及び〔財務分析〕の結果に基づき、A社の経営戦略を次のように定めた。

- ・P事業は、製品ライフサイクルの c 移行したので、投資を凍結することによって、損益分岐点を下げて利益を確保する。
- ・Q事業は、製品ライフサイクルの d 移行しつつあるので、経営資源を集中し、③差別化によって成長を加速させ、業界トップの地位を目指す。

〔設備投資計画〕

F 取締役は、次の指針で Q 事業の生産能力増強に向けた設備投資計画を作成するように G 課長に指示した。

- ・ 策定した〔経営戦略〕に沿った設備投資計画とすること
- ・ 投資が適切かどうかを判断するために、経済性計算を実施すること
- ・ 設備投資がキャッシュフローに与える影響を考慮すること

G 課長は、来期の設備投資計画案を三つ作成し、F 取締役に提出した。

なお、資本コストとは、借入れや株式などで資本を調達するために必要なコストである。

案 1：  キャッシュフローがマイナスにならない範囲で、設備投資を複数期にかけて実施する。内部利益率（以下、IRR という）は 3%、資本コストは 4%と想定する。

案 2： 銀行借入 300 百万円によって、来期に設備投資を一気に実施することで、売上を増加させる。IRR は 8%、資本コストは 5%と想定する。

案 3： 来期は設備投資を見送る。この場合、来期の売上は減少が見込まれる。

F 取締役は、④検討の結果、最終的に案 2 を採用した。

設問 1 本文中の下線①について、“買い手の交渉力”の変化によって、A 社の P 事業が受ける影響を、本文中の内容に沿って、35 字以内で述べよ。

設問 2 〔財務分析〕について、(1)～(3)に答えよ。

(1) 表 3 中の  に入れる適切な数値を答えよ。

(2) 表 4 中の  に入れる適切な数値を答えよ。答えは、小数第 1 位を四捨五入し、整数で求めよ。

(3) 本文中の下線②について、来期に A 社が損益分岐点を下げるとるべき最も有効な方策を解答群の中から選び、記号で答えよ。

解答群

ア 固定費を 120（百万円）減少させ、変動費率を 50%に増加させる。

イ 固定費を 60（百万円）増加させ、変動費率を 43%に減少させる。

ウ 固定費を 90（百万円）増加させ、変動費率を 40%に減少させる。

