

再現答案 【平成 26 年度 第 2 次筆記試験】 河野 小夜子

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問

経営環境の変化は、①技術革新のスピードが速く大企業では組織が大きく動きについていけない点、②製品のライフサイクルが短く連携により競争力の高い商品を市場に早く出す必要がある点、である。(91 字/120 字※)

第 2 問

理由は、依頼により開発された商品であり、①A社の持つ技術を生かせない、②要望を超える新しい技術や製品を提案できない、ことにより代替品や技術革新に勝つ製品を提供できなかったため。(88 字/100 字※)

第 3 問

課題は、A社社長の人間関係や研究開発に関する技術や経験に依存していることから、研究開発力を強化できる組織構造とする、権限と責任を委譲する、目的を共有することである。(82 字/120 字※)

第 4 問

要因は、①試験管製造設備の内製化による量産化のノウハウが組織内に浸透し製造技術力が向上したため、②試験管の受注量が拡大し出荷量が増えたことにより品質が安定したため。(82 字/100 字※)

第 5 問

管理施策は、①顧問の大学教授や研究者の元に派遣し勉強させて能力開発を進めA社の研究開発力を向上させる、②資金調達や優秀な発明に対する表彰制度を導入しモラル向上させ研究開発を進める組織文化を形成する。(100 字/100 字)

(注) ※付きの解答は、当日は字数目一杯埋めているものの再現できない設問。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

（a）

一般向けツアーはシェアのみ高い③金のなる木、海外研修ツアーはどちらも高い①花形。
（40字/40字）

（b）

介護付きツアーは市場成長率が高い②問題児、一般向けツアーと海外研修ツアーはどちらも低い④負け犬である。（51字/60字※）

第2問

コミュニケーション戦略は、①要介護・要支援高齢者と家族に定期的に介護付きツアーの写真や体験談を載せたダイレクトメールを送る、②既存顧客に対し新規顧客の紹介制度を導入し双方に特典を与えることである。（100字/100字）

第3問

（設問1）

売上の構造は、客単価が高くデシル総利用金額の多いデシル1からデシル3がデシル総利用金額シェアの53.1%を占めている。重要顧客層は、客単価とデシル総利用金額が高いデシル1からデシル3の世帯である。（96字/100字）

（設問2）

要因は、1世帯あたり平均総利用金額を客単価で割ると、上位のデシルは3.9回、3.3回、下位のデシルは1.1回、1.09回と、利用回数が異なるためである。戦略的にターゲットとすべき顧客層は、利用回数の少ない高齢者と家族である。（107字/120字※）

第4問

助言は、①3泊4日のみの国内向けツアーのサービスを変えず日数を短くし参加しやすくする、②海外ツアーを開発し海外研修ツアーにかつて参加した層を取り込むことである。
（80字/80字）

（注）※付きの解答は、当日は字数目一杯埋めているものの再現できない設問。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

強み：超精密加工と超小型加工技術の高さと一貫生産体制を持つ点。弱み：売上のみならず生産技術や管理技術もX社依存が多い点。(60字/60字)

第2問

対応策は、自動旋盤の精度を高くすることである。具体的には、①設備オペレーターが経験で行っているメンテナンス方法を標準化し、マニュアル等で誰でも行えるようにすること、②長期的には更新計画を検討すること。(100字/100字)

第3問

（設問1）

C社のメリットは、①業務委託費が入り売上が増加すること、②在庫管理や受発注のノウハウが組織的に蓄積できること、③X社顧客から直接受発注情報が得られ生産計画や在庫管理が厳密に立てやすくなることである。(99字/100字)

（設問2）

生産計画：C社の都合ではなく納品リードタイムに合わせて1週間ごとに策定する、加工順を社内で統一化する。資材調達計画：毎月月末の発注を受注ロットに合わせて1週間単位とすることで在庫を減少する。(95字/160字※)

第4問

提案は、超精密加工と超小型加工技術の技術力と一貫生産体制に加えてX社から受託する在庫管理や受発注のノウハウを生かして、国内外で業務コストの削減を狙っている精密機器メーカーに販路開拓を行うことである。(99字/160字※)

（注）※付きの解答は、当日は字数目一杯埋めているものの再現できない設問。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

①（空欄）

②負債比率 500% 自己資本に対して借入金等により負債が多く安全性が低い。

③有形固定資産回転率 1.11回 生産能力の減少や自社工場の保有により効率性が低い。

第2問

（設問1）

（a）

売上高 46,200千円、売上原価 11,550千円、売上総利益 34,650千円

販管費 34,650千円（19,500+3,000+7,150+3,000+2,000）、営業利益 50千円

予想税引後CF $50 \times (1-0.4) + 3,000 = 5,030$ 千円

（b）

売上高 44,100千円、売上原価 11,025千円、売上総利益 33,075千円

販管費 31,000千円（19,500+3,000+6,500+2,000+2,000）、営業利益 2,075千円

予想税引後CF $2,075 \times (1-0.4) + 2,000 = 3,245$ 千円

（設問2）

2年目以降について

売上高 46,200千円

売上原価 11,505千円

売上総利益 34,650千円

販管費 32,650千円（19,500+3,000+7,150+3,000）

営業利益 2,000千円

予想税引後CF $2,000 \times (1-0.4) + 3,000 = 4,200$ 千円

NPVの計算

（a） $5,030 \times 0.95 + 4,200 \times (0.91 + 0.86 + 0.82 + 0.78) - 15,000 = 3,932.5$ 千円

（b） $3,245 \times 0.95 + 4,200 \times (0.91 + 0.86 + 0.82 + 0.78) - 15,000 = 2,236.75$ 千円

NPVが1,695.75円大きいので、平成26年期末に改装すべきである。

第3問

（設問1）

71.70%、72%、70%

(設問2)

X 10,000 ロット、Y 4,000 ロット、Z 6,000 ロット

(ただし、限界利益を直接作業時間で割った額の大きい順に生産すべきところを限界利益の大きい順に生産する計算をしていた。)

(設問3)

(途中まで計算しかけたが空欄に近いはず。)

第4問

(a) コールオプションの購入

(b) 円安になった場合はオプションプレミアムを払う必要がある。

(正解と逆のことを書いてしまったはず)

(a) 先物買い

(b) 円安の場合は〇〇、円高になった場合は〇〇

(円安の場合は損をする、と正解と逆のことを書いてしまったはず)