

再現答案 【平成 26 年度 第 2 次筆記試験】 清水 謙伍

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 20 点）

- ①産学連携が進み、大手メーカーの研究所や大学の研究機関との人間関係や研究開発に関する技術や経験を持つ人材が増えてきたから、
- ②新規事業や開業のために、官公庁の助成金などの資金調達支援体制が整っているから。

第 2 問（配点 20 点）

理由は、

- ①取引先の要望を超えるアイデアを提案することができていなかったから、
- ②多額の研究開発費を捻出することが難しかったから、
- ③市場規模が小さく、生産量も少なく、製造設備を持っていなかったから。

第 3 問（配点 20 点）

課題は、機能別組織をより強化することである。

- つまり、①レーザー装置の販売を営業へ移管し、研究開発部門の専門性をより強化する、
②研究開発力の強化の必要性を社長自らが話し、全社で共有する。

第 4 問（配点 20 点）

- ①生産部門において、昇進した中途採用者に責任と権限の移譲が進み、より製造設備が改良・開発が進んだ。
- ②品質管理部門のノウハウがちくせきされたため。

第 5 問（配点 20 点）

助言は、

- ①公的助成金による研究開発費の一部と責任・権限を与え、モラルを向上させる。
- ②大手メーカーの研究所や大学の研究機関と連携を促進することで、能力を向上させる。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問（配点 25 点）

（a）

一般向けツアーは③の市場成長率が低く高い相対シェア。海外研修ツアーは①の金のなる木。

（b）

一般向けツアーと海外研修ツアーは④の市場成長率が低く低い相対シェア。介護付きツアーは②の市場成長率が高く相対シェアが低い。

第2問（配点 25 点）

新たなコミュニケーション戦略は、

- ①旅行記を紙媒体にしたダイレクトメールを送る、
 - ②SNS 上の旅行記を家族に PR し、高齢者に見てもらう、
- 以上の①と②により、
IT にうとい高齢者に訴求し、新規顧客獲得を行う。

第3問（配点 30 点）

（設問 1）

売上の構造は、デジル 3 までの客単価が約 500 円高く、3 年間で約 2 回以上利用している世帯が売上の 53.1%を占めている。

よって、重要顧客は、客単価が約 500 円高く、約 2 回利用している世帯である。

（設問 2）

要因は、デジル 5 以下において、3 年間の利用が約 2 回以上少なく、客単価が約 500 円低い、ことである。

よって、ターゲットとすべき顧客像は、3 年間の利用が約 1 回で、客単価が約 500 円低い世帯である。

第4問（配点 20 点）

助言は、

- ①海外外研修ツアーのノウハウを生かし、海外ツアーを新商品開発すること、
- ②前社長の知識や話術のノウハウを生かし、添乗員付きツアーを既存商品に改良すること。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問（配点10点）

強みは、市場評価の高い超精密加工と超小型加工の技術と生産能力があること、
弱みは、売上面以外でもX社に依存し営業が役員2名。

第2問（配点20点）

具体的な対応策は、
設備オペレーターのそれぞれの経験を共有し、
自動旋盤のメンテナンスの標準化と品質向上を行い、
自動旋盤の精度を向上させ、
歩留まりを改善し、
加工不良率の低下を図ることである。

第3問（配点40点）

（設問1）

メリットは、

- ①在庫管理では、X社経由で直接顧客から発注があるので、2か月分の原材料の在庫が必要なくなり、コストダウンできる、
- ②受注・発注業務の移管では、業務委託費の発生により利益が向上する可能性がある。

（設問2）

必要な改革は、

- ①生産計画では、X社経由の顧客からの受注を基に、確定範囲を1か月から1週間にし、月一回の生産計画の作成を月に複数回にし、適正な生産計画を立案する。
- ②最適な部品在庫管理を行い、納入L/T1週間を遵守する。
- ③資材調達計画では、内示や確定の発注情報を、原材料の商社と共有し、最適な資材調達ができるようにする。

第4問（配点30点）

提案内容は、

- ①X社に依存している、超精密加工と超小型加工における、製品設計や工程設計などの生産や管理の技術を独自で蓄積し、市場評価をさらに高める、
 - ②役員2名の営業体制から、営業の部門や人材を設置する。
- 以上の①と②より、
- ①の市場評価が高い超精密加工と超小型加工の技術や生産能力を売りに、
 - ②の営業で、販路開拓体制を構築する。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問（配点 24 点）

①

(a) 売上高営業利益率

(b) 7%

(c) 古くからの顧客がおり、人気なお土産があるので、収益性が良い。

②

(a) 負債比率

(b) 500%

(c) 競争の激化や外部環境の変化により、内部留保ができていない。

③

(a) 有形固定資産回転率

(b) 1 回転

(c) 工場ラインの設備投資により固定資産が増加し、効率性が悪化。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

(a)

売上高：46200

売上原価：11550

販売費・一般管理費：32650

営業利益：2000

$2000 \times 0.6 + 3000 - 15000 = -10800$ （千円）

(b)

売上高：44100

売上原価：11025

販売費・一般管理費：29000

営業利益：4075

$4075 \times 0.6 = 2445$ （千円）

（設問 2）

平成 26 年度期末に改装する場合、

$4200 \times 4.32 - 15000 = 3144$ （千円）

平成 27 年度期末に改装する場合、

$2445 \times 0.95 + 4200 \times (4.32 - 0.95) - 15000$

$$=2322.75+14154-15000$$

$$=1476.75 \text{ (千円)}$$

よって、平成 26 年度期末に改装する方が、正味現在価値が高いので、平成 26 年度期末に改装すべきである。

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

(X) 71.70% (Y) 72% (Z) 70%

(設問 2)

$$X : 3800/0.4 = 9500 \text{ 円/時間}$$

$$Y : 3600/0.6 = 6000 \text{ 円/時間}$$

$$Z : 3850/0.5 = 7700 \text{ 円/時間}$$

よって、1 時間当たりの利益が高い一番 X から優先して生産する。

$$X : 10000 \times 0.4 = 4000 \text{ 時間、} Z : 4000 \times 0.5 = 2000 \text{ 時間、}$$

$$Y : 9600 - 4000 - 2000 = 3600 \text{ 時間、} 3600 \times 0.6 = 2160 \text{ ロット}$$

ゆえに、生産量の構成比は、X : 10000 ロット、Y : 2160 ロット、Z : 4000 ロット

そして、営業利益は、

$$X : 10000 \times 3800 - 18000000 = 20000000 \text{ (円)}$$

$$Y : 2160 \times 3600 - 17000000 = -9224000 \text{ (円)}$$

$$Z : 4000 \times 3850 - 15400000 = -1600000 \text{ (円)}$$

$$\text{合計} : 20000000 - 9224000 - 1600000 - 15000000 = -5824000 \text{ 円}$$

(設問 3)

(a)

X : 11000 ロット、Y : 4500 ロット、Z : 11000 ロット

(b)

需要増加により、X : 11000 ロット、Z : 5000 ロットに増加する。

$$Z : 5000 \times 0.5 = 2500 \text{ 時間}$$

$$5000 \times 3850 - 17500000 = 1750000 \text{ 円}$$

$$X : 11000 \times 0.4 = 4400 \text{ 時間}$$

$$11000 \times 3800 - 18500000 = 23300000 \text{ 円}$$

$$Y : 9600 - 2500 - 4400 = 2700 \text{ 時間、} 2700/0.6 = 4500 \text{ ロット}$$

$$4500 \times 3600 - 17000000 = -800000 \text{ 円}$$

$$\text{合計} : 1750000 + 23300000 - 800000 - 15000000 = 9250000 \text{ 円}$$

よって、提案を受け入れた方が利益があるので、提案を受け入れるべき。

第 4 問 (配点 16 点)

①

(a) プットオプション

(b)

②

(a) コールオプション

(b)