

再現答案 【平成 24 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 【樋野 泰広】

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第 1 問

- ・自動車部品メーカーのグローバル化に対応して、海外生産体制の強化を迫られたため。
- ・東南アジアなど経済成長著しい国に、経済特区の設置などで海外進出基盤が整ったため。

第 2 問

理由は、①X社は既に海外進出を果たし、経済的支援が前提であったが、Y社は海外生産体制の強化が進んでいないため、②X社もY社も同じ自動車部品メーカーであり、Y社への依存度低下を図ったため、と考えられる。

第 3 問

理由は、①取引先企業の状況を考えた現場での絶えざるプロセス改善が不可欠であり、②製品の異常を発見することに対する意識の醸成が不十分であり、③製品の異常に即座に対応する能力を継続的に育成・確保する体制を構築することができなかった、ためである。

第 4 問

①期待する役割は、現地工場の従業員に対して、製品の異常を発見することに対する意識を醸成すること、②向上させていくべき能力は、常に完璧な製品が求められる製品の異常発見時に即座に対応すること、と助言する。

第 5 問

留意すべき点は、①制度設計面において、成果主義型賃金制度の目的を共有化し、コミュニケーションを図って設計すること、②導入にあたっては、一方的に目標設定をするのではなく、コミュニケーションを図って設定し、会社への貢献意欲を高めること、である。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

概要は、①X市内向けに、芋の香りを残しつつやや甘みのある味わいに既存製品をリニューアル、②Y社と共同で、全国向けに芋の香りを抑えた新製品を開発、③Z社と共同で、県内向けにロック飲用の製品を開発、である。

第2問

（設問1）

メリットは提携先企業の売上増と考えられる。具体的には、①Y社との共同開発は飲食店舗の高評価により飲食店市場での営業成績が向上し、②Z社との共同開発は県内消費者の支持により来店客が増加した、と考えられる。

（設問2）

メリットは提携先企業の品揃えの充実と考えられる。具体的には、①Y社の製品ラインアップに欠けていた乙類焼酎を伝統的製法という個性ある商品で補完し、②Z社は競合に対抗するPB商品の充実を図れたこと、である。

第3問

（設問1）

概要は、X市内向け製品の売上の一定額を商工会議所が主催する商店街のイベント事業や、商店街への新規出店支援事業に寄付することで、地域との関係性を強化することである。

（設問2）

理由は、B社の寄付活動がX市の大きな課題である商店街復興に貢献していることが認知され、X市向け製品の購入が地域復興への参画へつながるという意識を高めたためである。

第4問

B社主催で、商店街のイベント広場でイベントを実施する。効果は、B社の企業イメージが向上するとともに、直接消費者と触れ合うことで新たなニーズの収集が可能となること。

地域名を冠した商品開発を行い、新たに商店街に出店しようとする飲食店で限定的に販売する。商品の希少価値で地域ブランドイメージが高まり、飲食店への集客効果がある。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

成長要因は、①販売面で、X社以外の食品スーパーや外食チェーンとの取引に成功し、②生産面で、加工工程の見直し、加工技術の改善、販売品目を絞って少品種多量生産体制の構築して、生産性向上を図ったこと、である。

第 2 問

直面している課題は、①製品ごとの在庫水準の安定化を図り、欠品のない供給体制とすること、②清掃等の作業時間を短縮し、コスト削減を図ること、である。具体的な改善策は、①生産計画の策定頻度を高め、需要予測の精度向上を図る、②清掃等の作業方法の標準化を図り、段取り時間を削減する、である。

第 3 問

（設問 1）

必要とする対応は、①国産牛を使用するため、個体管理による製品トレーサビリティ体制を構築する、②牛肉のスライスだけでなく、味付け、野菜のカットなどの盛り付け前までの事前加工体制を構築する、③Y社全店舗へ注目翌日の配送体制を構築する、ことである。

（設問 2）

必要とされる情報は、①商社から仕入れる国産牛の個体管理情報、②C社が抱える商品ごとの在庫情報、③Y社からの店舗ごとの発注情報および各店舗への納品情報、④C社の生産余力および生産計画情報、である。

第 4 問

収益性を高めるため、現在の少品種多量生産体制から少品種少量生産および短納期体制への変革を提案する。具体的には、①Y社との新規取引を実現させ、前日発注・即日納品の受注生産体制によって付加価値を高め、売上増加を図る、②受注生産体制とすることで、不良在庫を削減しコスト削減を図る、である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

（設問 1）

	(a)	(b)
売上高	391,000	414,000
売上原価	109,480	115,920
売上総利益	281,520	298,080
販売費・一般管理費	267,653	270,712
営業利益（損失）	13,867	27,368
営業外費用	24,360	24,360
営業利益（損失）	△10,493	3,008

（設問 2）

	(a)	(b)
①	売上高営業利益率	6.61%
②	売上高経常利益率	0.73%
③	有形固定資産回転率	0.69 回

（設問 3）

- ・ 初年度 NPV＝営業利益増加額×（1－税率）＋減価償却費の増加額

$$= (13,867 + 13,490) \times (1 - 0.4) + (27,200 - 25,400) = 18,214.2 \text{（千円）}$$
- ・ 2 年目以降 NPV＝営業利益増加額×（1－税率）＋減価償却費の増加額

$$= (27,368 + 13,490) \times (1 - 0.4) + (27,200 - 25,400) = 26,314.8 \text{（千円）}$$
- ・ 現在価値に割引＝ $18,214.2 \times 0.943 + 26,314.8 \times 6.802 \times 0.943$

$$= 137,651.7 \div 137,652 \text{（千円）}$$
- ・ 正味現在価値＝ $185,966.6 - 180,000 = 5,966.6 \text{（千円）}$

（答）正味現在価値がプラスのため、投資案を採用すべきである。

※実際には、解答用紙に直接記入したため、正確な再現答案でない可能性があります。

第 2 問

(設問 1)

- ・ 旧館閉鎖時の売上高 $= 20 \times 15,000 = 300,000$ (千円)
- ・ 変動費率 $= (92,400 + 43,890) \div 330,000 = 0.413$
- ・ 固定費 $= (207,200 - 119,300 - 25,400) \times 0.7 + 119,300 + 25,400 = 188,450$ (千円)
- ・ 損益分岐点売上高 $= 188,450 \div (1 - 0.413) = 321,039$ (千円)

(答) 損益分岐点比率 $= 321,039 \div 300,000 = 107.013 \div 107$ (%)

(設問 2)

- ・ $0.9 = S \div 300,000 \Rightarrow$ 損益分岐点売上高 $S = 270,000$ (千円)
- ・ $270,000 = \text{固定費 FC} \div (1 - \text{変動比率})$

$$\text{FC} = 270,000 \times (1 - 0.413) \Rightarrow \text{FC} = 158,490 \text{ (千円)}$$

(答) 削減額 $= 188,450 - 158,490 = 29,960$ (千円)

第 3 問

(設問 1)

- ・ $\text{FCF} = -32,150 + 16,000 + 25,400 = 9,250$ (千円)
- ・ $\text{WACC} = \{591,944 \times 0.04 \times (1 - 0.4) + 114,411 \times 0.05\} \div 706,355 = 0.0282$

(答) 企業価値 $= 9,250 \div 0.0282 = 328,014$ (千円)

(設問 2)

承継先として考えられる相手は、D旅館と同じ温泉地に立地する周辺旅館の経営者や、D旅館の現在の従業員が考えられる。承継の際の留意点は、D旅館が持つ強みを維持して承継することである。具体的には、①現在の従業員をそのまま雇用継続し、D旅館の強みである各室に担当が1人付くなどの細やかなサービス提供を継続すること、②部屋出しの食事について、地元の食材を用いた創作料理を提供し、高い評判を維持すること、である。