

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

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第 1 問

要因は、自動車メーカーのグローバル化に対応する取引先からの要請に応えるためである。

要因は、経済成長の著しい他国への進出により、自社の更なる成長を図るためである。

第 2 問

考えられる理由は、①現地のパートナー企業を Y 社が主導で決めることにより、A 社の強みである徹底した品質保証体制の確立が困難となるため、②取引額が最も大きい Y 社への依存を強めることを避けるため、である。

第 3 問

理由は、①生産現場の管理が不十分であり、取引先の状況を考えた現場での絶えざるプロセス改善が進まなかったため、②現地人材の育成が不十分であり、製品の異常発見に対する意識の醸成やそれに即座に対処する能力の育成・確保が進まなかったため、である。

第 4 問

社長に対して、係長クラスの人材に、①本社の意向や考え方を現地工場内で共有する役割を期待し、②製品の異常発見に対する意識醸成や対応力を強化するため、従業員を継続的に育成する能力を向上させるように助言する。

第 5 問

留意すべき点は、①部門間の目標や達成度合いを共有することで、全社的な目標との整合が図られた目標設定や評価制度を設計すること、②今後は一般社員や非正規社員へも制度を導入することで、能力向上を促し、品質の安定的な維持・確保を行うこと、である。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

戦略は、こだわりを守りながらも消費者の嗜好に応じた焼酎造りを行ったことである。具体的には、①X市内向けにやや甘みのある製品を、②全国向けに芋の香りを抑えた製品を、③県内向けにロック用の製品を、提供した。

第2問

（設問1）

Z社のメリットは、①プライベートブランド製品の開発により、競合する他店に対して競争優位性を確立できたこと、②県内消費者からの支持を獲得し、自社店舗への来店客数の増加により売上が拡大したこと、である。

（設問2）

Y社のメリットは、①B社との新製品の共同開発により、自社の製品ラインアップを充実させることができたこと、②全国の飲食店の店主からの高い評価を獲得し、飲食店市場に対する営業成績が向上したこと、である。

第3問

（設問1）

概要は、商店街の復興を自社課題の1つとして位置づけ、売上から一定額を、①商店街で実施されるイベント事業、②商店街への新規出店支援事業、に寄付したことである。

（設問2）

理由は、①X市消費者との関係性が強化され、自社製品の購入者が増加したため、②商店街への新規出店者との関係性が強化され、自社製品の取扱いが増加したため、である。

第4問

商店街で実施されるイベント事業において、自社製品を振る舞うことを提案する。期待される効果は、地域への貢献により消費者との関係性が強化され、客数が増えることである。

商店街の飲食店等と連携して、新製品を共同開発することを提案する。期待される効果は、地域資源を活かした付加価値の高い製品の販売により、客単価が向上することである。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

成長要因は、①加工工程の見直し等や少品種多量生産体制の確立により、生産性の改善を行ったこと、②X社以外の食品スーパーへの販売数量の増加や外食チェーンからの受注獲得等、新規顧客の開拓を行ったこと、である。

第2問

直面している課題は、製品の在庫水準を適正化し、欠品による機会損失を防ぐことである。具体的な改善策は、作業者によって異なる品種切り替え作業や、毎日の作業終了時の清掃等の作業を標準化することで、生産性の向上と段取り時間の短縮を図り、各製品需要に応じたロットサイズを採用することである。

第3問

（設問1）

必要となる対応は、①加工工程の見直しや調理技術の向上により、盛り付け前までの事前加工体制を整備すること、②トレーサビリティ体制の強化により、製品の個体管理を行うこと、③配送体制の整備により、前日発注・翌日全店直接配送を行うこと、である。

（設問2）

必要となる情報は、①Y社の各店舗に納品する製品毎の加工・調理方法に関する情報、②仕入れた食肉の個体毎のトレーサビリティに関する情報、③Y社の各店舗へ配送する製品の種類・数量・納期等に関する情報、である。

第4問

収益性を高めるために、既存の取引先に対して付加価値の高い製品を販売することを提案する。具体的には、既存の取引先へも、盛り付け前までの事前加工や前日発注・翌日全店直接配送を行うことで、付帯サービスの充実による製品の高付加価値化を図り、販売数量の減少や製品単価の引き下げ要求を克服する。

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	95,200	100,800
売上総利益	295,800	313,200
販売費・一般管理費	277,070	279,730
営業利益（損失）	18,730	33,470
営業外費用	24,360	24,360
経常利益（損失）	-5,630	9,110

（設問 2）

	(a)	(b)
①	売上高経常利益率	2.20%
②	有形固定資産回転率	0.69 回
③	流動比率	489.68%

（設問 3）

（単位：千円）

① 初年度の税引後キャッシュフロー

$$32,220 \text{（営業利益増加分）} \times 60\% \text{（1 - 税率）} + 18,000 \text{（減価償却費増加分）} = 37,332$$

② 2 年目以降の税引後キャッシュフロー

$$46,960 \text{（営業利益増加分）} \times 60\% \text{（1 - 税率）} + 18,000 \text{（減価償却費増加分）} = 46,176$$

③ 正味現在価値

$$(\text{②} \times 6.802 + \text{①}) \div 1.06 - 180,000 \div 1.06 = 151,529$$

正味現在価値がプラスとなるため、施設改修を行うべきであると評価できる。

第 2 問

（設問 1）

（単位：千円）

① 売上高 = $20 \text{（客単価）} \times 15,000 \text{（宿泊客数）} = 300,000$

② 変動費 = $8.26 \text{（変動費/客数）} \times 15,000 \text{（宿泊客数）} = 123,900$

③ 限界利益率 = $(\text{①} - \text{②}) \div \text{①} = 0.587$

④ 固定費 = $144,700 \text{（人件費・減価償却費）} + (207,200 - 144,700) \times 0.7 \text{（その他の固定費）}$
 $= 188,450$

⑤ 損益分岐点売上高 = $\text{④} \div \text{③} = 321,039$

$$\text{損益分岐点比率} = ⑤ \div ① = 107.013\%$$

(設問 2)

(空白)

第 3 問

(設問 1)

(単位：千円)

$$① \text{ 営業利益} = -13,490 + 16,000(\text{オーナー夫妻給与削減額}) = 2,510$$

$$② \text{ フリーキャッシュフロー} = ① \times 0.6 (1 - \text{税率}) + 25,400(\text{減価償却費}) = 26,906$$

$$③ \text{ 加重平均資本コスト} = 458,300 \div 572,875 \times 0.04 \times (1 - 0.4) + 114,575 \div 572,875 \times 0.05 = 0.0292$$

$$\text{企業価値} = ② \div ③ = 921,438$$

(設問 2)

承継先として、宿泊施設の運営ノウハウを有する周辺旅館が考えられる。留意点は、①売却に際しては、財務諸表などにより算定される客観的な企業価値を基に売却価格の交渉を行うこと、②売却による従業員のモラルダウンを防止するために、事前に社内で十分なコンセンサスを得ること、③買収する旅館が運営する宿泊施設とのカニバリゼーションを防ぐために、事前に買収後の施設コンセプトを検討しておくこと、である。