

再現答案【平成 26 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 (K. Y)

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 20 点)

背景には、①市場の競争が激化し、独創性のある明確な差別化要因を持たないと生き残りが難しいという脅威と、②官公庁などによる公的助成金や産官学の共同研究の支援制度が拡充され中小企業でも研究開発がしやすくなったという機会という、経営環境の変化がある。

第 2 問 (配点 20 点)

理由は、①取引先からの依頼に応じた製品開発が多く、自社のアイデアを顧客に提案した自社開発製品がなかった、②小口、単発的な取引が多く、営業力も弱かったため、大口顧客の開拓が進まなかった、ためと考えられる。

第 3 問 (配点 20 点)

課題は、①事業部制を採用して責任と権限を明確にし、研究と生産部門の密連携を図り、意思決定を迅速にすること、②営業部門の拡充に加え、従業員全員の営業意識を高め、業績にこだわる組織文化を築くことである。

第 4 問 (配点 20 点)

要因は、①物理や化学の専門知識を持った社員を採用したことで、製造技術の改善が更に進んだことと、②中途採用した社員の持つ知識や熟練技能が、課長に昇格したことで課内に展開されて、品質追求の組織文化が醸成されたことである。

第 5 問 (配点 20 点)

施策は、①事業部制メーカーや大学との共同研究に積極的に参加させ、権限も委譲することで業務意欲の向上を図ること、②博士号取得の支援と処遇への反映により、入社後も引き続き自身のキャリア向上に取り組める様にするなどである。

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の金のなる木に該当し、海外研修向けツアーは①の花形に該当した

(b)

一般向け及び海外研修向けツアーは④の負け犬になり、介護付きツアーは②から①の花形になろうとしている。

第2問（配点25点）

コミュニケーション戦略として、①家族を対象にした紹介制度を設け家族起点のロコミを活性化し、②老人ホームなどと連携して、高齢者に直接説明する場を設けて、高齢者の理解を得る様にして新規顧客化を図ることが考えられる。

第3問（配点30点）

（設問1）

B社は、上位30%の顧客から53.1%の売り上げを得ている構造である。現在の重要顧客層は、毎年家族と一緒に旅行ができる状況にあり、B社が提供するツアーに満足感を抱いて、繰り返し利用している顧客である。

（設問2）

客単価には違いがないが、平均利用回数がデシル1は3.9回であるのに対しデシル10は1.09回と違っているのが要因である。顧客データベースを活用してDM等の継続的接触を図ることで、利用回数を増加させる可能性があるデシル下位の顧客を戦略的なターゲットとすべきである。

第4問（配点20点）

客単価向上のために、①海外研修ツアーで培った経験を活かして、海外の介護付きツアーの新商品を開発する、②通常の添乗員に加えて介護能力のある社員を追加添乗させて、家族の同行不要のオプションを用意する、ことを助言する。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問（配点10点）

X社との取引の中で一貫生産体制を築いてきた強みがあり、営業力が弱く、加工不良・材料のコスト高という弱みがある。

第2問（配点20点）

対応策は、①自動旋盤の設備更新を実行し、加工精度向上による不良率低減を図る、②オペレーター個々の経験で行っているメンテナンスをマニュアル化等で標準化し、装置故障による不良を防止する、ことである。

第3問（配点40点）

（設問1）

メリットは、①国内発注量の減少という環境の中で、安定的な受注が確保できることと、②X社からの業務移管により、業務委託費の収入が得られることに加え、X社の顧客との関係を持つ機会が得られる、ことである。

（設問2）

改革として、①生産計画の立案を月次から週次にする、品種数増と小ロット化に対応して自動旋盤の負荷調整の精度を向上させる、熱処理以降の工程も全体最適の観点で計画化する、②調達と納品のリードタイムに差があるので、安全在庫を設定した資材調達計画を作成し、月末の定期発注方式から在庫量と消費予定を見た定量発注方針にする、ことが必要である。

第4問（配点30点）

C社の経営資源は、営業力は弱いですが、X社との調達集約の中でX社の顧客という新たな資源が得られる。まずは、X社以外の販路として、X社の顧客である国内外の精密機器メーカーをターゲットとし、直接取引で関係を深めながら受注を増やしていくべきである。並行して、営業力の強化を進め、更なる顧客開拓に取り組む、ことを提案する。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問（配点24点）

	a	b	c
①	売上高営業利益率	7.00%	セントラルキッチンでの低コスト化と新製品の成功で収益性が高い。
②	有形固定資産回転率	1.11回	老朽化した店舗が狭く、客足が遠のいているため事業効率が低い。
②	自己資本比率	16.67%	喫茶店売り上げの減少により借金が増え、経営の安全性が低い。

第2問（配点30点）

（設問1）

(a) 5000（千円） (b) 3245（千円）

（設問2）

(a) NPV = 3904（千円） (b) NPV = 2986.75（千円）

正味現在価値がより大きい、H26年度末に改装する案を採用すべきである。

第3問（配点30点）

（設問1）

X	Y	Z
71.70%	72.00%	70.00%

（設問2）

単位時間当たりの限界利益の大きい順に割り当てる

$$10000 : 6000 : 4000 = 5 : 3 : 2$$

（設問3）

(a) $11000 : 4500 : 5000 = 22 : 9 : 10$

(b) 原案の営業利益 8,000,000

販促案の営業利益 9,250,000

販促案を採用すべきである。

第4問（配点16点）

①為替予約

円安時の差損がない点がメリットで、円高時の差益が得られないのがデメリット。

②コールオプション購入

円安時は権利行使で差損がなく、円高時は権利放棄で差益は得られるが、オプション料が発生する。