

再現答案【平成 30 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 原野 延之

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問

理由は、①検査装置や発電システムなど、小市場には部品から完成品まで開発できる独自技術を活かせる機会があったから、②生産・販売機能を持っておらず、大市場では事業縮小など取引先の影響を受ける脅威があったから。

第 2 問

(設問 1)

理由は、①社員の 9 割を技術者が占め、最終消費者向けのマーケティングに必要な専門性を有していないから、② 1 割の社員は複数の管理業務を兼務しており、最終消費者向けの営業の為の権限と責任の一致が困難だから。

(設問 2)

違いは、①以前の製品は安定した収入源だったが、複写製品は開発した製品すべてが市場に受け入れられるわけではない事、②以前の製品は販売時点で取引完了したが、複写製品はトナーなど消耗品の取引が継続する事。

第 3 問

目的は、①社長自らが先頭の体制から、役員に事業部長を兼務させ社長権限を委譲すること、②専門知識を有する技術者を設計者との混成チームや品質・生産部門への配属で社内外のコミュニケーションを円滑化すること。

第 4 問

A 社は、①チャレンジ精神を維持するために、社員に新規事業や新製品の開発リーダーを任せモラル向上に取り組むべき、②独創性を維持するために、技術者と顧客との共同プロジェクト参加で能力向上に取り組むべき。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

現状は、①顧客分析の観点から、なじみ客は高齢化が進み減少傾向にあるが、インバウンド客は増加傾向である、②競合分析の観点から、駅前チェーン系ビジネスホテルはあるが、近隣の旅館は閉鎖している、③自社分析の観点から、市街中心にあるが和の風情があり文化の香りに満ちる一方、夕食の提供なく販促は不十分である。

第 2 問

今後のメインターゲットは和の風情や芸術文化を感じたいインバウンド客である。掲載情報は、①空港から B 社までのバス移動時間を旅行サイトに掲載する、②海外で著名な作家や芸術家の美術品の写真を HP に掲載する。

第 3 問

B 社は、①英語に堪能な従業員とインバウンド客のスイーツや伝統の和菓子の食べ歩きツアーを提供する、②地元の割烹料理店と協力し、こだわりの器で従業員とともに日本の家庭を感じられる夕食を提供する。

第 4 問

B 社は、①観光案内の地域ボランティアに参加し、夜間ライトアップの観光客に B 社への宿泊を紹介し、②X 市の祭りの見物客に、夜通し続く祭りの見学後の宿泊、朝食、駅までの送迎をセットで提供し、宿泊需要を生み出す。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、①一貫開発体制の社内構築と技術力強化で、歩留り向上や成型速度の改善などコスト低減ノウハウを蓄積したから、②C社がリーダーを務める工業団地の中小企業との共同受注・共同開発で助け合ったから。

第 2 問

問題点は、作業者の段取り作業に無駄があり成形機の稼働率が低いこと。改善策は①取外し前後の金型移動や供給材料の移動を待ち時間中に行い、成形機 1 の段取り時間を短縮する、②朝の稼働開始時は 2 人体制で段取り作業を行い成形機 2 の稼働開始を早くする。

第 3 問

問題点は、製品の受注量変動に関わらず一律の生産計画を行っていること。改善策は①製品 A は毎週金曜日の納品計画に基づき週 1 回の定期生産計画を適正ロット数で行う。②その他の製品は受注に合わせて小ロットでの生産計画を毎日行い、在庫管理を適正化する。

第 4 問

整備しておくべき内容は、①効率よく金型を使用できるように、C社内で統一した識別コードを設定しデータベース登録し置き場を整頓すること、②効率よく材料を使用できるように、使用材料の納品位置とともにデータベースに登録、周知すること。

第 5 問

戦略は、国内需要分の生産を国内に戻す家電機器メーカーに対して、金型の一貫開発対応技術、高度な成型技術、工業団地の中小企業との共同受注・共同開発で、顧客の工程数の短縮や納期の短縮、コスト削減につながる高付加価値な製品を開発すること、である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

（設問 1）

- ①自己資本比率 35.59%
- ②有形固定資産回転率 17.08 回
- ③売上高営業利益率 1.20%

（設問 2）

内部留保多く資本の長期安定性良く財政状態は良いが、売上に対し固定資産や販管費が多く、経営成績が悪い。

第 2 問

（設問 1）

- ①3.30% $WACC = 324 \times 0.01 + 179 \times 0.08 \times (1 - 0.3) \div 503$
- ②6.27（百万円） $CF = 190 \times 3.30\%$

（設問 2）

- a) 3.80（百万円） b) 増加 $CF = (400 - 395) \times (1 - 0.3) + 1 \times 0.3$
- c) 企業価値の向上につながっていない。理由は WACC3.30%の収益率の期待額 CF6.27 百万円に対し増加 CF は 3.8 百万円で満たないため。

（設問 3）

- a) 2.67%
- b) $3.80 \div (3.30\% - \text{成長率 } g) = 190$

第 3 問

（設問 1）

- ①71.11%（変動費のうち販管費を計算モレ）
- ②373 百万円（①の間違いを引きずり）

（設問 2）

特徴は、営業拠点開設は投資規模が小さいが売上が増加するため営業利益が増加し、費用構造は良化する。

（設問 3）

当面は売上向上の効果がでないため成長性が鈍化するが、売上増の後は収益をさらなる営業拠点の開設資金に充てられるため、成長性が向上する。

第 4 問

悪影響の可能性は、委託先の不足やサービス水準低下で業績悪化である。方策は、委託先の計画的な確保と緊密な連携を行い、人材の教育を共に行う。