

**再現答案【平成30年度 第2次筆記試験】 氏名 M. K**

**事例Ⅰ（組織・人事戦略）**

**第1問（配点20点）**

理由は、①A社のコアテクノロジーであるセンサー技術が優れており、模倣されにくいものであるため、②販売先を多様化することができたことにより、顧客からの価格の引き下げ圧力がかかりにくくなっているため。

**第2問（配点40点）**

**（設問1）**

理由は、①技術者中心の人員構成であり、技術力を向上させることにより、主要顧客の要望に沿うようにしたため、②管理部門が兼務で行っていることにより、最終消費者に向けた営業活動を行える体制になっていないため

**（設問2）**

違いは、大手電子メーカー向けの特注電子部品や気象生成画像データ受信機などの製品は、売り切り型であったが、複写機関連製品は顧客との継続的な取引が行える製品であったことから、安定的な収益を得られたことである。

**第3問（配点20点）**

目的は、①各分野の専門知識をもつ技術者を振分け、グループ別の技術に特化することができる、②各グループが事業部制の形態をとることにより、意思決定の迅速化が図れ、市場に先んじた製品開発が行える、ことである。

**第4問（配点20点）**

チャレンジ精神の維持のため、社長がもつ時流を先読みした事業展開を進めていく考えを社員と共有し共通目的にする、独創性を維持するために、主要取引先以外との共同プロジェクトに社員を参加させて能力を開発する。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問（配点25点）

顧客は、仕事や執筆・創作活動をする昔なじみのビジネス客であるが、高齢化で減少傾向にある、競合は、X市街にあった旅館が閉館し、市街地から離れた駅前にはチェーン系ビジネスホテルが2軒ある、自社においては、ビジネスで訪れる顧客が常に一定数いたため、積極的なプロモーション活動を行っていない、状況である。

### 第2問（配点25点）

今後のターゲットは、和の風情を求めるインバウンド客である。B社はホームページに和の風情のある苔むした庭園や、芸術家の作品があり文化の香りに満ちた館内、器にこだわった和風の朝食、の情報を掲載する。

### 第3問（配点25点）

地元詳しい従業員が山車が引ける体験館を案内し、祭りの歴史を紹介し、山車の体験を通して、祭り開催時のリピートに繋げる、英語の堪能な従業員が案内しスイーツや伝統を思わせる和菓子を食べてもらう、ことである。

### 第4問（配点25点）

B社には大浴場が無いので、地元の銭湯と連携して、街並み観光の際に銭湯に立ち寄れる宿泊プランをつくる、夕食を宿で食べたい客に、地元の飲食店と連携して、好みの料理を選んでもらう宿泊プランをつくる。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第1問（配点20点）

金型設計・製作から成形加工まで内製化し、技能士などの資格取得者の養成やOJTで技術力を高めたこと、工業団地の中小企業と協力し、製品の共同受注や開発を行ってきたこと。

#### 第2問（配点20点）

問題点は、金型置き場の混乱や在庫が同じ位置に納品されないことである。改善策は、①顧客から支給されている金型を含めて、置き場所を固定し、探す時間を圧縮すること、②納品時の材料置き場を固定すること、これらにより成形機への段取り時間を圧縮する。

#### 第3問（配点20点）

問題点は、生産効率を重視したことにより、製品在庫が過大となっていることである。改善策は、①生産計画面では、週1回の生産計画を見直し、毎日の納品数を考慮し、生産計画を更新する、②生産統制面では顧客からの受注量を基にロットサイズを小さくすること。

#### 第4問（配点20点）

内容は、①顧客から支給される金型を含めて、社内で統一した識別コードを設け、一元管理すること、②金型の置き場が混乱していることから、置き場を整理し、金型の置場を固定すること、③使用材料を材料倉庫に納品する際に納品場所を同じ場所に固定すること。

#### 第5問（配点20点）

戦略は、家電製品の国内製造が回復していることにより、国内大手電子メーカーに対して、インサート成形技術を活用して、顧客企業の工程数の短縮、納期の短縮、コスト削減が実現可能な金属部品を組み込んだ製品を、工業団地の中小企業と連携して開発する。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問（配点 24 点）

（設問 1）

	(a)	(b)
①	自己資本比率	35.59 (%)
②	売上高販売費・一般管理費率	22.95 (%)
③	有形固定資産回転率	17.08 (回)

（設問 2）

自己資本が厚く安全性が高いが、有形固定資産の回転率が悪く効率性が低い、販売費・一般管理費が大きく収益性も悪い状態である。

第 2 問（配点 31 点）

（設問 1）

	(a)	(b)
①	3.30 %	$\text{WACC} = \frac{179}{503} \times 8\% + \frac{324}{503} \times 1\% \times (1 - 0.3)$ $= 3.2978\% \dots \approx 3.30\%$
②	6.27 百万円	$\Delta \text{企業価値} = \Delta \text{FCF} / \text{WACC} \text{ より、}$ $\Delta \text{企業価値} = \text{増加した資産とすると}$ $\Delta \text{FCF} = 190 \times 3.2978\% \dots \approx 6.265 \dots \approx 6.27 \text{ 百万円}$

（設問 2）

(a)	3.8 百万円	(b)	$\text{FCF} = \{400 - (395 + 1)\} \times 0.7 + 1 = 3.8$
-----	---------	-----	---

(c)

企業価値の向上にはなっていない。理由は、増加キャッシュフロー 3.8 百万円しかなく、増加した資産が求めるキャッシュフロー 6.27 百万円に満たないためである。(70 字)

**(設問3)**

(a)	1.3	%	(b)	$\Delta \text{企業価値} = \Delta \text{FCF} / (\text{WACC} - \text{成長率}) \text{ より}$ $190 = \frac{3.8}{(3.30\% - \text{成長率})}$ $(3.30\% - \text{成長率}) = \frac{3.8}{190} = 2\% \quad \therefore \text{成長率} = 1.3\%$
-----	-----	---	-----	--

**第3問 (配点 30点)**

**(設問1)**

	(a)	(b)
①	73.30	%
		$\text{売上高} = 1,503 + 550 = 2,053$ $\text{変動費} = 2,053 \times \left( \frac{1,047}{1,503} + \frac{782}{1,503} \times 7\% \right) = 1,504.905 \dots$ $\text{変動費率} = \frac{1,504.905 \dots}{2,053} = 73.30\%$
②	76	百万円
		$\text{営業利益} = \text{売上高} - \text{変動費} - \text{固定費}$ $= 2,053 - 1,504.905 \dots - 472 = 76.095 \dots$ $\approx 76 \text{ 百万円}$

**(設問2)**

<再現できませんでした。>

**(設問3)**

<再現できませんでした。>

**第4問 (配点 15点)**

D 社の特性は、労働集約産業であり、今後人手不足で事業計画の拡大に悪影響が予想される。優秀な人材の確保や社員教育を重視した取り組む必要がある。