

再現答案【平成30年度 第2次筆記試験】 氏名 棟高 啓

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問（配点20点）

理由は、①時流を先読みし、情報通信技術の急速な進歩に対応する事で競合に対して先行優位を確立する為、②規模の小さな市場において自社の技術的優位性を確立する事で、競合に対する参入障壁を築ける為、である。(98字)

第2問（配点40点）

（設問1）

理由は、①全社員の9割近くが技術者であり、最終消費者のニーズを汲み取り事業化できる組織ではなかった為、②少数の営業人員で主力取引先から継続して安定した受注を取れていた為。
(85字)

（設問2）

違いは、以前の製品は開発して販売した時点で取引が完了する売り切り型の事業であったが、複写機関連製品の事業は再生品、部品、トナーなど消耗品を製品販売後も継続的に安定して販売することが出来ることである。(99字)

第3問（配点20点）

目的は、①各グループの責任者を決め責任を明確にし権限移譲を行う事でグループ事業の進展を図った為②電子回路、精密機械、ソフトウェアの混成チームが密に連携する事で技術シナジーを創出し技術開発力を強化する為。(100字)

第4問（配点20点）

取り組みは、①各事業グループ毎の新製品・サービスのアイデア発表会を行い、独創性向上を図る、②電子回路、精密機器、ソフトウェアの混成チームがコミュニケーションを図り、
(残り空白) (82字)

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問（配点25点）

顧客は、昔馴染みのビジネス客が8割、インバウンド客が2割であり、ビジネス客は高齢化で減少傾向、インバウンド客は急増している。競合は駅前に2軒チェーン系ビジネスホテルがあるが、市街地中心部はB社のみである。自社の強みはX市市街地中央の立地と和の風情、文化の香であり、弱みは大浴場と夕食の提供がない事である（150字）

第2問（配点25点）

ターゲット層は、和の風情を求めるインバウンド客である。自社情報は、①随所に配置されている海外で著名な芸術家の美術品、②B社から徒歩圏の名刹・古刹や商業地域、地域の祭りの山車、③和の風情がある苔の庭園。（100字）

第3問（配点25点）

交流は、①英語が堪能な従業員がB社の持つ海外で著名な美術品の紹介をする事で文化の香りを伝える事、②X市の名所や飲食店の観光マップを英語で作成し、徒歩圏で楽しめるX市と一緒に街歩きをする事。（100字）

第4問（配点25点）

施策は、①モバイル決済に加えモバイル予約に対応し、予約がない顧客でも簡単に宿の確保ができるようにする事、②地域の料亭や割烹と連携して夕食の提供を行い、銭湯と連携して大浴場を提供し、宿泊需要を創出する事。（100字）

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 20 点）

理由は、①金型の設計から製作まで対応できる体制を構築し、資格取得者の養成など技術力の強化を行い、②顧客企業の整形加工品のコスト低減のノウハウを蓄積できた為。(78 字)

第 2 問（配点 20 点）

問題点は、成型機の段取り時間が長時間となっている事である。改善策は、①金型の識別コードを統一し、金型置き場の整理整頓をする事、②仕入れ先に対し使用材料の納品位置を指定する事で、金型や使用材料を探す時間、移動時間を短縮し、段取り時間を短くする。(120 字)

第 3 問（配点 20 点）

問題点は、製品在庫が過大になっている事である。改善策は、①指定納品数量に安全在庫を加えて基準在庫を設定し、②生産効率優先でロットサイズを決めるのではなく、受注量に応じてロットサイズを決める。③製品在庫が基準在庫を割る時のみ生産を行い在庫を削減。(120 字)

第 4 問（配点 20 点）

内容は、①顧客の成型加工品と材料、金型の種類をデータベース化する事、②指定納品数量と納期、製品在庫、材料在庫などの情報をデータに反映する事、③生産が必要な数量に応じてロットサイズを決め、データに反映させる事。(120 字)

第 5 問（配点 20 点）

戦略は、国内回帰を検討している大手電気・電子部品メーカーに対して、工業団地組合の強みを活かし、金属プレス加工、プラスチック加工、コネクタ加工、プリント基板製作を C 社の高い成型加工で組み合わせて提案を行う事で、高付加価値の製品提供を行う事。(120 字)

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問（配点 24 点）

（設問 1）

| | (a) | (b) |
|---|----------------|------------|
| ① | 負債比率 | 181.01 (%) |
| ② | 売上対販売費及び一般管理費率 | 22.95 (%) |
| ③ | 有形固定資産回転率 | 17.08 (回) |

（設問 2）

内部留保が厚く資本の安定性は高い一方で、外注費が大きいため収益性が低く、資産の効率性も低い。(46 字)

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 | $\Delta \text{企業価値} = \Delta \text{FCF} / \text{WACC}$ より、 $\Delta \text{企業価値} = \text{増加した資産}$ とすると $\Delta \text{FCF} = 190 \times 3.2978\% \dots \approx 6.265 \dots \approx 6.27$ 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)

インテリアのトータルサポート事業のサービス拡充により 3.8 百万円キャッシュフローが改善し、企業価値が 115.15 百万円増加した。(57 字)

(設問 3)

| | | | | |
|-----|------|---|-----|---|
| (a) | 3.28 | % | (b) | $\Delta \text{企業価値} = \Delta \text{FCF} / (\text{WACC} - \text{成長率}) \text{ より}$ $190 = \frac{3.8}{(3.30\% - \text{成長率})}$ $(3.30\% - 3.28\%) = 190 \quad \therefore \text{成長率} = 3.28\%$ |
|-----|------|---|-----|---|

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)

固定資産への投資規模は 3 4 百万円であり、販管費の 10% に等しく、営業拠点を増設する毎に個別固定費として発生する。(55 字)

(設問 3)

影響は、売上が 3 6.6 % 増加し、営業利益が 1.2 % から 3.7 % に改善した。営業拠点を更なる開設で将来の売上利益も拡大する。(60 字)

第 4 問 (配点 15 点)

可能性は、人不足の為、業務委託費用が更に増加し収益が悪化する場合。方策は、事業計画に合わせ優秀な人材を採用し社員教育に注力する事。(70 字)