

再現答案【平成 30 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 R. N

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 20 点）

理由は、①大手の新規参入が少なく、電子機器開発に特化した事業展開で市場シェアを維持できる為、②自社技術を応用した新製品開発により製品の差別化ができ、ニッチ市場においては代替品の脅威が少ない為。(96 字)

第 2 問（配点 40 点）

（設問 1）

理由は、①技術者が 9 割の人員構成で製品の専門性が高く、事業者向け製品の方が相性が良かった為、②売上に対し従業員が少なく、最終消費者向けの販路開拓のための内部資源が不足していた為。(89 字)

（設問 2）

それまでは、取引先や顧客の声を反映させる受け身の製品開発で、販売時点で取引完了の売り切り型事業だった。一方、複写機関連製品事業は、時流を先読みした提案型の製品開発で、販売後のフォローなども重要。(97 字)

第 3 問（配点 20 点）

目的は、①専門技術者を製品開発部門に集約し、技術者同士の学習や競争を促進し、新技術を生み出す為、②機能重複を解消しコスト削減を図る為、③役員に意思決定を集約し、一貫性のある経営判断を行う為。(95 字)

第 4 問（配点 20 点）

取り組みは、①チャレンジ精神維持のための、新技術の社内提案制度、社内ベンチャー制度、失敗を評価する仕組みづくり、②独創性維持のための、地元企業と協働での勉強会、新たな視点獲得のための長期休暇制度。(98 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、減少傾向のなじみ客 8 割と急増しているインバウンド客 2 割で、事前の予約客がほとんどである。競合は、距離の離れた駅前にビジネスホテルが 2 軒あるが、B 社近くの X 市市街地中心部に宿泊施設はない。自社は、古風で文化の香りに満ちた雰囲気、X 市市街地まで徒歩圏内の好立地で、英語に堪能な従業員がいる。(148 字)

第2問（配点 25 点）

メインターゲット層は、和の風情を求めるインバウンド層である。自社情報として、和の風情がある庭園の写真、歴代社長が支援してきた芸術家の美術品、を掲載し、和の風情がある老舗旅館の良さを訴求する。(95 字)

第3問（配点 25 点）

英語に堪能な従業員による英語での交流を行う。具体的には①徒歩圏内にある名刹・古刹地域への観光に同行し、歴史や文化の説明を行う、②地元の老舗菓子店から和菓子を取り寄せ、来館時に従業員からプレゼントさせる。(100 字)

第4問（配点 25 点）

施策は、公共バスと連携し商業地域から B 社までの夜間バスの便を増やす事。祭りの展示施設には B 社の美術品を出品し、観光案内には夜間バスの運行情報を掲載し認知度を高め、事前予約のない顧客の需要を創出。(97 字)

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 20 点）

理由は、①金型設計・製作・成形加工の対応体制を持ち、②資格取得者養成や OJT で加工技術力も強化し、成形加工品のコスト低減ノウハウを蓄積し顧客企業から継続受注した為。(80 字)

第 2 問（配点 20 点）

問題点は、作業者と成形機の両方に待ち時間が発生し、稼働率が低い点。改善策は、①昼休みの時間と成形機の稼働時間帯を同じにし、成形機の待ち時間を減らす、②作業者に 3 台以上の多台持ちをさせ、作業者の待ち時間を減らすとともに余力も生み出す。(116 字)

第 3 問（配点 20 点）

問題点は、成形機の段取り時間によって生産ロットサイズが決められており、ロットサイズが受注量より大きく在庫が過大な点。改善策は、繰り返し発注される部品のロットサイズは毎日指定の数量とし、細かい生産計画の見直しと進捗・現品管理で統制を強化する事。(120 字)

第 4 問（配点 20 点）

事前に整備しておく内容は、①社内で統一した金型の識別コード、②全作業者共通の金型置き場、③仕入先に対して使用材料の納品位置、である。これらをコンピュータでデータベース化し成形加工課で共有し効率化を図る。(101 字)

第 5 問（配点 20 点）

戦略は、①工業団地組合との連携を一層強化し、技術交流会による新製品開発や、共同受注・共同開発による受注量の全体的な増大を図る事、②インサート成形を活用した受注を増やしていき、顧客の工程数・納期の短縮やコスト削減の付加価値を提供していく事。(119 字)

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	売上高対販管費率	22.95 (%)
③	有形固定資産回転率	17.08 (回)

（設問 2）

資本剰余金が豊富で安全性が優れている一方、販管費に占める人件費の抑制と、合併後の資本効率維持が課題。(50 字)

第 2 問（配点 31 点）

（設問 1）

	(a)	(b)
①	3.30 %	$WACC = 324/503 \times 1\% \times 0.7 + 179/503 \times 8\% = 3.30$
②	6.27 百万円	キャッシュフロー $=190 \times 3.30\% = 6.27$ 百万円

（設問 2）

(a)	3.8 百万円	(b)	キャッシュフロー $=(400-395-1) \times 0.7 + 1 = 3.8$ 百万円
-----	---------	-----	--

(c)

企業価値向上に繋がっていない。理由は、要求されるキャッシュフロー 6.27 百万に対し、増加したキャッシュフロー 3.8 百万円の為。(58 字)

(設問 3)

(a)	5 %	(b)	適当に記述しました。
-----	-----	-----	------------

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

	(a)	(b)
①	73.30 %	再現不可です。
②	76 百万円	再現不可です。

(設問 2)

投資規模は、有形固定資産回転率維持の為、120 百万程度に抑制すべき。費用は、変動費率が上昇し営業レバレッジが低下する。(57 字)

(設問 3)

営業利益が増えるため、好影響である。将来的には、委託先の管理と人材採用・育成の進捗に合わせて投資を進めるべき。(55 字)

第 4 問 (配点 15 点)

委託先責による配送遅延や個人情報の管理不備等が発生した場合である。方策は、事前の与信調査の徹底や、契約書上での契約条件の厳格化である。(67 字)