

**再現答案【平成 30 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 S. F**

**事例 I（組織・人事戦略）**

**第 1 問（配点 20 点）**

理由は、ニッチ市場では、①電子機器開発に特化することで競合より迅速に製品を提供できるため、②研究開発に専門化して生産や販売を委託するパートナーと連携を図ることで幅広い製品分野に対応できるため、である。(100 字)

**第 2 問（配点 40 点）**

**（設問 1）**

理由は、①重要な経営資源として社員の大半を技術者とし営業専任者を配置しなかったため、最終消費者に対応できなかったから、②現在のように信頼できるパートナー企業が存在せず、販売活動を委託できなかったから。(100 字)

**（設問 2）**

違いは、①以前の製品は開発した製品を販売した時点で取引が完了する売切り型の事業であったのに対し、②複写機関連製品は再生品・内部部品や、トナーなどの消耗品も提供できる維持・継続型の事業であることである。(100 字)

**第 3 問（配点 20 点）**

目的は、①各部門の部門長を役員に兼任させ、社長の権限を委譲することで、事業を委ねる後進を育成すること、②各グループに技術者を同数配置して開発力を競争させることで、チャレンジする組織文化を醸成すること。(100 字)

**第 4 問（配点 20 点）**

助言は、①製品化や特許の結果だけでなく、研究開発の過程も評価し表彰することで、社員の意欲を高めること、②家族主義的要素も大事にすることで、個人だけでなくグループ全体の製品開発力を高めること、である。(99 字)

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問（配点 25 点）

①顧客：なじみ客は8割で高齢化が進み減少傾向である。インバウンド客は2割だがX市来街数はこの10年で約6倍に急増し集客の機会がある。②競合：X市街中心部には存在しない。③自社：強みは和の風情や文化の香りの維持、従業員の外国語対応力、器にもこだわった朝食の評判、弱みはインバウンド対応が遅れていること。(150 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客である。情報は、①和の風情がある庭園の光景や器にもこだわった和の朝食、②海外でも著名な作家・芸術家との関係性や館内展示の美術品、の写真や説明を掲載する。(100 字)

### 第3問（配点 25 点）

交流は、①館内で和の風情や文化の香りに満ちたSNS投稿用の撮影スポットを案内する、②英語堪能な従業員や主要外国語の従業員教育を活かし、宿泊客の観光要望を収集して観光案内の地域ボランティアを紹介すること。(100 字)

### 第4問（配点 25 点）

施策は、①祭りの展示施設と連携し、山車を引く体験と宿泊をセットにしたツアーを設けること、②地域の店舗・施設に宿泊案内を依頼し、X市観光を夜間まで楽しんだ客を事前の予約がなくても受け入れること、である。(100 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・製作部門を持ち、技術力を強化し顧客の成形加工品のコスト低減ノウハウを蓄積してきた、②工業団地の中小企業と共同受注・開発により助け合ってきたため。(80 字)

#### 第 2 問（配点 20 点）

問題点は、①段取り作業に長時間を要している点、②作業者と機械が同時に停止している時間がある点、である。改善策は、①前後の工程の金型・材料移動の外段取り化を図るとともに金型・材料置き場を整頓すること、②機械の稼働時間に昼休みを取ること、である。(120 字)

#### 第 3 問（配点 20 点）

問題点は、製品在庫が過大で在庫管理が困難になっている点である。改善策は、①生産ロットサイズを段取り時間ではなく受注量と在庫量を元に設定することで、作り過ぎの無駄をなくす、②週 1 回の生産計画を短期化することで、受注量変動に対応する、ことである。(120 字)

#### 第 4 問（配点 20 点）

内容は、①顧客からの支給品の金型と自社製作の金型に統一した識別コードを設けること、②ベテラン作業者が有する金型探しノウハウを標準化・マニュアル化し文書化すること、③使用材料ごとに保管ロケーションを定め、仕入先と情報共有すること、である。(118 字)

#### 第 5 問（配点 20 点）

戦略は、海外から国内生産に戻る傾向の家電製品企業等に対して、顧客企業の工程数や納期の短縮、コスト削減を図る高付加価値製品を提供することである。そのために、工業団地内の金属プレス加工企業等との連携を強化し、C 社の高度なインサート成形を生かす。(120 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	売上高営業利益率	1.20 (%)
③	有形固定資産回転率	17.08 (回)

## （設問 2）

優れている点は、自己資本が厚く安全性が高い点。課題は、収益性と有形固定資産の効率性を向上していくこと。(50 字)

## 第 2 問（配点 31 点）

## （設問 1）

	(a)	(b)
①	2.70 %	WACC : $52/190 \times 8\% + 138/190 \times 1\% \times (1-30\%)$ = 2.70%
②	5.13 百万円	企業価値 = FCF/WACC FCF = $190 \times 2.7\% = 5.13$ 百万円

## （設問 2）

(a)	3.8 百万円	(b)	FCF = $(400 - 395 - 1) \times (1 - 0.3) + 1 = 3.8$
-----	---------	-----	--

(c)

企業価値の向上につながらなかった。理由は、（設問 1）で要求されるキャッシュフローよりも、吸収合併により増加したキャッシュフローの方が低いため。(70 字)

(設問 3)

(a)	0.7%	%	(b)	$\text{企業価値} = \text{FCF} / (\text{WACC} - \text{成長率})$ $190 = 3.8 / (2.70\% - x)$ $x = 0.7\%$
-----	------	---	-----	--

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

	(a)	(b)
①	53.66%	$\text{変動費率} = \text{変動費} \div \text{売上高} \times 100\%$ $(782 \times 1.07 + 232 + 33) \div (1,503 + 550) \times 100 = 53.66\%$
②	479 百万円	$\text{営業利益} = \text{売上高} - \text{変動費} - \text{固定費}$ $(1,503 + 550) - (782 \times 1.07 + 232 + 33) - (438 + 34)$ $= 479$

(設問 2)

< 答案を再現できませんでしたが、マス目は埋めました >

(設問 3)

< 答案を再現できませんでしたが、マス目は埋めました >

第 4 問 (配点 15 点)

可能性は、人手不足の状況下で適正な業務委託先を確保できずサービス品質が低下すること。方策は、計画的に優秀な人材の採用や社員教育を実施すること。(70 字)