

再現答案【平成30年度 第2次筆記試験】 氏名 田中 和男

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

理由は、①研究開発型企業としてコアテクノロジーであるセンサー技術を活用し、他社と差別化が図れるから、②技術の進歩により変化する市場の動向を予測し、成長する市場に集中して経営資源を投入できるから、である。

第2問

（設問1）

理由は、①社員の9割が技術者の開発型企業で営業力が弱く、②パートナー企業に販売を委託しているためである。顧客のニーズを収集できず、自社の強みを活かす製品開発ができないためである。

（設問2）

違いは、従来の事業は、顧客からの注文に応える受け身の製品開発であり、製品販売時点で完了する売切り型事業である。複写機関連製品事業は、技術の進歩に応じた開発が求められ、消耗品等継続していく事業である。

第3問

目的は、①専門知識別の組織から機能別の組織に改編することで、技術のシナジーを発揮させ新たな発明を生み出すこと、②顧客別のグループ体制とすることで、市場のニーズを捉え、新製品開発に適用すること、である。

第4問

助言は、①中途採用に対し、大手・中堅メーカーとの共同プロジェクトに参画させ、独創性を発揮させること、②研究成果に応じた職位を与えるマイスター制度を導入してモラル向上を図り、チャレンジ精神を維持する。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

現状は、①顧客は、8割を占める昔なじみのビジネス客は高齢化が進み減少傾向にあるが、インバウンド客は急増している、②競合は、駅前にビジネスホテルは2軒あるが、市街地中心部には競合施設はない、③自社は、これまで行ってこなかったプロモーション活動を進めホームページも開設し、インバウンド客にも対応している。

第2問

情報は、和の風情を求めるインバウンド客に対し、①古風な和室や苔むした庭園など和の情報、②海外でも知名度の高い芸術家の美術品の情報、③英語に堪能な従業員が対応可能であるとのサービスに関する情報、である。

第3問

B社は、インバウンド客に対し、和の風情を味わってもらおう交流を行うべきである。具体的には、①館内の大広間で、苔むした庭を眺めながら従業員が立てた抹茶を味わってもらい、②館内の美術品の説明を行うこと。

第4問

施策は、和の風情を求めるインバウンド客に対し、名刹や商業地域を巡るナイトツアー付の宿泊パックを提供すること。地域ボランティアや老舗商店と連携し、観光や食べ歩きを楽しんでもらい、宿泊客の増加を図ること。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、①金型設計・制作部門を持ち技術力を強化したことで、コスト低減ノウハウを蓄積したこと、②工業団地組合内で技術交流会開催や共同受注等の協力関係を構築したこと。

第 2 問

問題点は、段取り作業に時間がかかっている一方、手待ちが発生していることである。改善策は、①成型機の横に金型や材料の仮置き場を設け、手待ち時間に段取作業を行うこと、②成型加工の手順を見直し、作業者一人で 3 台の成型加工機を操作すること、である。

第 3 問

問題点は、製品在庫が課題で在庫管理に苦慮していることである。改善策は、①生産ロットサイズを受注量に適したサイズになるよう生産計画を立案すること、②週 1 回の生産計画を週の半ばにも行い、生産計画の精度を向上させること、である。

第 4 問

整備する内容は、①顧客からの支給品である金型に社内で統一した識別コードを付し、置き場を整理して効率よく探せるようにすること、②仕入れ先から納品される使用材料を材料倉庫に保管する場所を決め、明示することで、効率よく探せるようにすること。

第 5 問

戦略は、顧客企業に対し、工業団地組合企業と連携して電気・電子部品を組み込んだ成型加工品を提供する新製品開発戦略である。自社の強みであるコスト低減ノウハウに加えインサート成型技術を活用した新製品を提供することで、付加価値を高めることができる。

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）

優れている点は負債が少なく財政状態は安定していること。課題は業務委託費が多く効率性悪く収益性が低い点。

第2問

（設問1）

- ① (a) 3.30% (b) $WACC=(179/503)*8+(324/503)*1*(1-0.3)=3.30$
- ② (b) 1.72百万円 (b) $CF=(190-138)*0.033=1.72$

（設問2）

(a) 3.8百万円 (b) $CF=(400-395-1)*(1-0.3)+1=3.8$

(c) 吸収合併により資本は増加し、資産に対して要求されるキャッシュフロー1.72百万円以上のキャッシュフローを得ることができるので企業価値は向上した。

（設問3）

(a) 1.60% (b) 成長率を x と置くと $3.8*(1+x)/(0.033-x)=52$

第3問

（設問1）

- ① (a) 73.30% (b) 売上高=1503+550=2053
変動費=(782*1.07+232+33)*(2053/1503)=1504.91
変動比率=(1504.91/2053)*100=73.302≒73.30

- ② (a) 76百万円 (b) 営業利益=2053*(1-0.733)-(438+34)=76.151≒76

（設問2）新たな営業拠点の開設は、変動比率と固定費が増加し、利益が出にくい費用構造である。固定資産の増加に見合っていない。

（設問3）さらなる営業拠点の開設で営業利益は増加するが、固定資産の増加により資本構造が悪化するため好ましくない。

第4問

可能性は、協力個人事業主等の技術・能力不足により顧客からクレームが発生すること。防ぐ方策は、業務マニュアルを整備し教育を行って育成すること。