

再現答案【平成30年度 第2次筆記試験】 氏名 山本 淳

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

理由は、①生産や販売機能を持たないファブレス企業であり、小さな市場の方がセンサー技術の強みが活かせること、②大手・中堅メーカーとの共同プロジェクトへの参画が増え、特定分野の製品開発をしてきたため。（100字）

第2問

（設問1）

理由は、①創業以来、社員の大半が技術者であり営業職が少なく最終消費者のニーズを収集できないこと、②特定の事業者向けの特注品に製品開発を絞り込むことにより、経営資源を集中することができるためである。（98字）

（設問2）

違いは、①複写機関連製品事業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り切り型の事業であるが、②複写機関連製品事業は、部品やトナーなどの消耗品であるため、リピート型の事業であることである。（100字）

第3問

目的は、①改編前は専門知識別の組織形態であったため部門間の調整に時間がかかっており意思決定の迅速化を図る、②各機能部門に様々な専門知識を有する技術者を配置する混成チームにより製品開発の早期化を図ること。（100字）

第4問

A社が取り組むべきは、①新規事業チームを立ち上げ他社との共同プロジェクトを行うことで社員に挑戦する機会をつくる、②A社長がこれまでチャレンジしてきた物語を社員に伝えることで挑戦心や独創性の文化を維持。（100字）

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

現状は、①顧客は昔なじみのビジネス客 8 割インバウンド客 2 割でなじみ客は高齢化で減少している、②競合は駅前にある画一的なチェーン系ビジネスホテルで、周辺の B 社と似たタイプの旅館は閉鎖している、③自社は和の風情がある苔むした庭園や歴代社長が支援した美術品により文化の香りを有するが夕食や大浴場はないこと。（150 字）

第 2 問

メインターゲット層は 2007 年より 6 倍以上増加している和の風情を求めるインバウンド客である。B 社は①苔むした庭園や文化の香りがする美術品の画像情報、②立地が X 市の名刹・古刹に近い地理情報を新たに掲載する。（100 字）

第 3 問

交流は、①従業員が宿泊客に対し、B 社とゆかりのある芸術家やその美術品の説明を行いコミュニケーションをとること、②英語の堪能な従業員がインバウンド客に対し X 市の名所や普段遣いのお店をガイドすることである。（100 字）

第 4 問

施策は、①X 市商業地域にある料亭や銭湯と連携して夕食やお風呂のサービスを提供すること、②和装店、劇場、美術館と連携して宿泊客が和装で観光や観劇が出来る様な宿泊パックサービスを提供することである。（97 字）

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、①金型の設計・製作に対応し加工技術力を強化することでコスト低減ノウハウを蓄積②工業団地組合のリーダーで技術交流会の開催、共同受注や共同開発を実施したため。
(80字)

第 2 問

作業方法の問題点は、手待ち時間を活用できていないことである。改善策は、①成型機 1 の作業：製品 B の段取り作業のうち金型と材料の移動を午前中の待ち時間に行うこと、②成型機 2 の作業：製品 D の成型加工の段取り作業を午前中に行うこと、である。(116字)

第 3 問

問題点は、①生産計画を週に 1 回しか立案していないこと、②生産ロットサイズを受注量よりも大きく計画していること。改善策は、①繰り返し発注されている過去データに基づき月度でも生産計画を立案する、②生産ロットサイズを在庫量と安全在庫で決めること。
(120字)

第 4 問

整備すべき内容は、①顧客から支給された金型、自社の金型、使用材料に社内で統一した識別コードを設定すること、②置き場の 5S を徹底したうえで、金型と在庫の保管場所を定置化してベテラン作業員だけでなく、だれでも探せるようにすること、である。
(117字)

第 5 問

今後の戦略は、顧客企業にインサート成型を活かした加工部品を提供することである。具体的には、①工業団地組合の技術交流会、共同受注などで製品開発を行い、②B 社の金型から成型まで行える高い加工技術を活かして、顧客企業の納期短縮やコスト削減を行う。
(120字)

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

（設問1）

| | |
|----------------|--------|
| 自己資本比率 | 35.59% |
| 売上高販売費及び一般管理比率 | 22.95% |
| 有形固定資産回転率 | 17.08回 |

（設問2）

財政状態は内部留保が厚く安全性が高いが、経営状態は販管費が大きく収益性が低く、固定資産の効率性も低い。（50字）

第2問

（設問1）

①3.3% $(324/503) \times 1\% \times (1-30\%) + (179/503) \times 8\% = 3.297 \rightarrow 3.3\%$

②適当に埋めましたが、記録がなく不明です。

（設問2）

①(a)(b) ★適当に埋めましたが、記録がなく不明です。

②(a)(b) ★適当に埋めましたが、記録がなく不明です。

(c) ★記録がなく、詳細不明です。

→企業価値向上につながっていない、要求されるキャッシュフローより少ない旨を記載

（設問3）(a)(b) ★適当に埋めましたが、記録がなく不明です。

第3問

（設問1）

①73.30% $782 \times 7\% + 1047 / 1503 = 73.30\%$ （分数の式を記入）

②76百万円 （売上） $503 + 550 = 2053$ （変動費） $(1503 + 550) \times 73.30\% = 1504.849$
（固定費） $438 + 34 = 472$ （営業利益） $2053 - 1504.849 - 472 = 76.151$

（設問2）★記録がなく、詳細不明です。

→営業レバレッジを用いて費用構造がよくなる旨を記載

（設問3）★記録がなく、詳細不明です。

→当面の影響は営業利益が増加する、営業拠点のさらなる開設は費用の増加状況により判断すべき旨を記載

第4問

可能性は協力個人事業主や加盟物流業者が確保できず、サービス水準が低下することである。方策は優秀な人材の採用や社員教育に注力することである。（69字）