

再現答案【令和元年度 第2次筆記試験】 氏名 T. M.

事例 I（組織・人事戦略）

第1問（配点20点）

最大の理由は、厳しい規制に守られた参入障壁の高い業界で際立った切迫感がなくゆでがえる状態であった為である。（もう少し書いたと思いますが、全て再現できませんでした。）

第2問（配点20点）

企業風土は①厳しい規制に守られた参入障壁の高い業界で営業努力が必要でなくゆでがえる状態である②古き良き時代を知っている古参社員を中心に前近代的な経理体制等コスト意識が明確にない、事である。

第3問（配点20点）

要因は①HPを見た潜在顧客の試験乾燥サービスによりそれまでアプローチできなかった様々な市場との結びつきができた②営業を統括する副社長に権限移譲がされ副社長主導の営業部隊のプレゼンテーションが功を奏した事。

第4問（配点20点）

要因は①成果主義を導入し営業社員の士気が向上②自社のコアテクノロジーを明確にし社員に共有させる事で共通目的が生まれた③燃費効率大幅改善等の成功体験により貢献意欲が生まれた事である。

第5問（配点20点）

最大の理由は、役員が縁戚関係の中で、機能別組織で専門化を図り、各部門の統括に役員を配置し、全部門をA社長が目配りする体制により市場環境に迅速に対応する為である。

（もう少し書いたと思いますが、全て再現できませんでした。）

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問（配点20点）

①S

衣装提案を行う接客力、絵心のあるネイル技術力、商店街との良好な関係。

②W

店舗が商店街の中心部から離れている、顧客の大半が従業者と同世代である。

③O

高級住宅地にファミリー向け宅地開発が行われ多数の家族が入居。

④T

大手チェーン及び大手チェーン勤務経験者の個人事業主のネイルサロン。

第2問（配点30点）

言葉で伝達が難しい顧客に、顧客要望及びそれ以上のデザインの高価格のアートオプションの写真を個別配信し関係性を深め客単価向上を図る。

第3問（配点50点）

（設問1）

美容室と組んで高級住宅街の10代の子供がいる40代のファミリー層を獲得すべき。理由は、①人口構成比が全国平均より高い②衣装の提案力の強みが生かせ大手と差別化できる為である。

（設問2）

提案は結婚式に合う衣装やネイルの提案をすべきである。理由は、強みの衣装提案力やネイル技術力を生かせ大手と差別化できる、為である。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問（配点20点）

強みは①技能士資格を持つベテラン作業員による金属熱処理技術力②汎用機械加工機の扱いに慣れた作業員による機械加工技術力③熱処理専門企業としての特殊な技術の蓄積。

第2問（配点20点）

効果は①受託生産に応じる事で生産性が向上し稼働率が向上②X社の生産ノウハウを獲得である。リスクは①生産計画を各部各々で立案する為納期遅延が生じる②材料在庫は受注分のみの為欠品する、可能性がある事である。

第3問（配点40点）

（設問1）

新工場の在り方は①作業員のスキルに頼った加工品質維持でなく作業標準化を進める②作業設計等工程計画を進め最適な新規設備を選定し一人当たりの生産性向上③作業方法の教育を実施で早期の工場稼働④将来的にX社向け以外の量産の機械加工ができるようにする。

（設問2）

C社は①各部各々の生産計画を改め全社共通の生産計画を立案する②生産計画に基づき進捗・余力・現品管理の生産統制を行う③X社からの通信回線から得る納品予定内示に基づき日ごとの日程計画を改め週次の日程計画を作成する、事により納期を遵守し生産性を向上させる。

第4問（配点20点）

戦略は①金属熱処理・機械加工技術力の強みを生かし高付加価値化・差別化を図りX社の受注に応えつつX社以外の量産の機械加工に応え稼働率を上げる②X社向けの外注かんぱん等電子データ等システム構築をX社以外にも拡大し生産性を向上させる、事である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問（配点25点）

（設問1）

| | (a) | (b) |
|---|-----------|--------|
| ① | 売上高総利益率 | 16.76% |
| | 棚卸資産回転率 | 3.13回 |
| ② | 有形固定資産回転率 | 1.64回 |

（設問2）

配送コスト増大や非効率な建材調達・在庫保有で収益性が低く、所有物件の賃貸で資産効率性が高い。

第2問（配点25点）

（設問1）

| | |
|----------|--------|
| 建材事業部 | 95.33% |
| マーケット事業部 | 69.39% |
| 不動産事業部 | 3.52% |
| 全社 | 89.09% |

（設問2）

(a)

| |
|----------|
| 4143 百万円 |
|----------|

(b)

外部提出用の財務諸表ではないため、問題がある。

（設問3）

| | |
|-----|---|
| (a) | (空欄) |
| (b) | 建材事業部の変動費率を x とする。 変動費 = $4541x + 136 + 10 = 4541x + 146$ 固定費 = 474 |

| |
|--|
| <p>$S=VC+FC+P$ より $4994=(4514x+6)+474+250$ この方程式を解き x を求める。</p> |
|--|

第3問 (配点 30点)

(設問1) (単位: 百万円)

| 第1期 | 第2期 | 第3期 | 第4期 | 第5期 |
|------|-----|------|-----|-----|
| △0.9 | 6.1 | 14.5 | 9.6 | 9.6 |

(設問2)

| | |
|-----|----------|
| (a) | 3.03年 |
| (b) | 12.63百万円 |

(設問3)

| | |
|-----|---|
| (a) | (空欄) |
| (b) | <p>削減割合を x とする 差額減価償却費 = $30-20=10$ 第1期差額 $CF = 0.7 \cdot 16x + 10$ 第2期差額 $CF = 0.7 \cdot 27x + 10$ 第3期差額 $CF = 0.7 \cdot 32x + 10$ 第4期差額 $CF = 0.7 \cdot 25x + 10$ 第5期差額 $CF = 0.7 \cdot 16x + 10$ $NPV = 0.952 \cdot (0.7 \cdot 16x + 10) + \dots$ NPV が正のとき、有利になる。</p> |

第4問 (配点 20点)

(設問1)

- (a) コア業務に経営資源を集中でき配送コストを低減できる。
- (b) 子会社の業績悪化に伴いグループ全体の経営成績が悪化する。

(設問2)

受発注のみならず在庫情報も EDI 導入により業務効率化し棚卸資産を減少、必要な分の建材発注により売上債権が減少。