

**再現答案【令和元年度 第2次筆記試験】 氏名 山中 良剛**

**事例 I（組織・人事戦略）**

**第1問（配点20点）**

最大の理由はビジネスとしての意識が不足していたためである。具体的には、①売上面で、市場が縮小する中、目的も明確でなく、売上が減少した、②費用面で、顧客に個別対応し膨大な数の部品在庫が収益を圧迫したため。

**第2問（配点20点）**

A社の企業風土は、①たばこ産業が参入障壁の高い業界のため、ぬるま湯体質で保守的で危機感が不足していた、②営業業務が手書きで処理され、全社的な係数管理が行われないなど、前近代的な経理体制が温存されていた。

**第3問（配点20点）**

要因は、①それまでアプローチすることのできなかつた様々な市場との接点を確保することができる、②自社の製品や技術やサービスの宣伝でなく、潜在顧客のニーズを掘り起こし需要を喚起する、ことに焦点を当てた。

**第4問（配点20点）**

要因は、事業領域やコアテクノロジーを明確にし共通目標を設定し、社員にコミュニケーションをとって共有させ、体制を強化することで、社員の士気が向上し一体感が増大し、貢献意欲が向上したため、と考えられる。

**第5問（配点20点）**

最大の理由は、社員のモラルが下がり、一体感が失われると考えたため。具体的には、組織再編すると、経営資源の分散の可能性が高くなり、社員の成果報酬へ向けた評価が公平に行うことが困難になるため、である。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問（配点20点）

①S

デザイン性の高い技術力、衣装とのコーディネート力、顧客の要望を超える提案力がある。

②W

店舗は商店街の中心部からは離れた場所にあり、細長く狭いスペースであること。

③O

顧客とする40代が多く、高級住宅街が商店街に隣接し、デザイン重視と近さ重視が半々

④T

商店街の中心部に大手チェーンのネイルサロン、商店街周辺に自宅サロンが多数出店。

### 第2問（配点30点）

情報は、顧客の好きな絵柄やSNS上のネイル写真に沿って、①桜祭り、七夕祭り、秋祭り、クリスマスなどの行事に合うネイル例、②七五三、卒業式、結婚式など人生のイベントに合うネイル例、を発信すべきである。

### 第3問（配点50点）

#### （設問1）

B社は、貸衣裳のような協業相手と組んで、七五三、卒業式、結婚式などに列席する、40代の高級住宅街に住む富裕層を獲得すべき。理由は、B社の顧客層に合致し、高いデザイン性やコーディネート力が活かせる。

#### （設問2）

B社は、普段使いに合うデザイン性の高いネイル例を提案すべきである。理由は、普段使いで顧客満足度が高まり、特別なイベント時だけでなく、定期的な来店が見込まれ、顧客生涯価値が向上するためである。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第1問（配点20点）

強みは、①素材や形状による温度管理などの特殊な金属熱処理の技術を蓄積している、②前工程である設計と機械加工部門を持ち一貫生産体制を有していることである。

#### 第2問（配点20点）

効果は、機械加工能力が増大し、将来的にはX社以外の受注生産も見込めること、リスクは、後工程引取方式と受注ロット生産体制が両立し、従業員が混乱し、生産効率が低下する可能性があることである。

#### 第3問（配点40点）

##### （設問1）

新工場の在り方は、①機能別レイアウトとすること、②高スキル者の作業を特定し、標準を定めマニュアル化し、教育することで標準化を進めること、③マニュアルを共有・教育で社員を多能工化することで、生産性を極限まで高めること、である。

##### （設問2）

C社は、①生産計画面で、受注ロット生産体制と後工程処理方式を合わせた全社的な生産計画の立案と日々の計画見直し、熱処理工程での同期化対応すること、②生産統制面で、リアルタイムな進捗管理、適正な材料在庫の管理、余力を管理し負荷に応じた柔軟な配置を行うこと、の検討が必要。

#### 第4問（配点20点）

戦略は、X社以外の金属部品の製造業の顧客に、機械加工を含む金属熱処理を、営業体制を整備して、蓄積した熱処理技術や高い加工能力を訴求することで販路を開拓し、X社に依存することなく生産性を極限まで高めていくことである。

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%
	自己資本比率	28.61%
②	有形固定資産回転率	1.64回

（設問2）

配送・調達・在庫増で収益性が低下、短期借入金が増大で安全性が低下し、不動産事業部の好調で効率性向上。

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)

4,345百万円
----------

(b)

100%連結子会社の利益を包含していることである。

（設問3）

(a)	91.49%
(b)	①マーケット事業部の利益増分 $= (196-136) \times 0.1 = 6$ ②建材事業部の利益増分 $= 250-71-6 = 173$ ③建材事業部の変動費率を $x$ とする。 $4514 \times (1-x) - 323 = -112 + 173$ $x = 0.91493 \dots \rightarrow 91.49\%$

**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)	10.52%
(b)	(省略)

**第4問（配点20点）**

（設問1）

- (a) 支配力が強まり、意思決定が迅速化されることである。
- (b) 子会社の赤字など、経営の負の影響を直接受けることになる。

（設問2）

タイムリーな建材配送で、配送コストの増大や非効率な建材調達・在庫保有による恒常的な収益性の低下の改善が期待できる。