## ■2018年（平成30年）2次試験事例分析　事例Ⅰ

### 1．企業概要

| | |
|---|---|
| 企業名 | A社 |
| 業種 | エレクトロニクス・メーカー |
| 創業 | 1970年代後半 |
| 資本金 | 2,500万円 |
| 売上高 | 12億円<br>6割：複写機の再生品、内部部品、消耗品<br>4割：電子機器の部品から完成品に至る多様で幅広い製品 |
| 従業員数 | 役員5名、従業員約50名（ほとんどが正規社員） |
| 組織 | 技術者が9割、兼務を含めて営業、事務、管理（人事・経理・総務）<br>役員が部門長を兼務（製品開発部門、品質管理部門、生産技術部門）<br>製品開発部門の各グループに専門知識を有する技術者を配置し混成チームを組成<br>品質管理部門と生産技術部門に数名の技術者を配置し製品開発部門のサポートと生産委託先との調整を実施 |

### 2．環境分析（SWOT）

| | | |
|---|---|---|
| 内部環境 | 強み | 電子機器開発に特化した研究開発企業（生産・販売は他社に委託）<br>コアテクノロジーであるセンサー技術が評価、高精度の製品開発にも取り組み<br>技術者に新卒者を原則採用せずUターン・Iターン組の中途採用者だけに絞り込み<br>実力主義が企業文化として根付いており、福利厚生施策を充実 |
| | 弱み | |
| 外部環境 | 機会 | 情報通信技術の急速な進歩に伴って事務機器市場が大きく変化<br>→後進に事業を委ねる条件が整うまでA社社長が先頭に立ってチャレンジし続けている |
| | 脅威 | |
| 沿革 | | 1970年代後半：国内大手電子メーカー向けの特注電子機器メーカーA社を創業<br>1990年代初頭：バブル経済の崩壊によって急激な事業縮小、売上大幅減<br>→存続をかけてニッチ市場に向けた製品を試行錯誤を重ねながら開発<br>売切り型事業から継続取引型事業（複写機関連製品事業）への事業転換を実施<br>2000年代：大口顧客は事務機器販売のフランチャイズ・チェーン、業績伸長<br>→リーマン・ショックで急速に市場縮小、シェアこそ拡大させたが売上拡大は困難 |

### 3．経営革新・改善

| | |
|---|---|
| 経営目標 | 研究開発型の企業として時流を先読みした先進的な事業開発を推進 |
| 今後の課題 | 個人の研究者や部門に属しているノウハウを融合できる組織への改編<br>社員のチャレンジ精神や独創性を促していく人事制度を構築 |

## ■2018年（平成30年）2次試験事例分析　事例Ⅱ

### 1．企業概要

| | |
|---|---|
| 企業名 | B社 |
| 業種 | 老舗日本旅館 |
| 創業 | 明治初期 |
| 資本金 | 500万円 |
| 旅館情報 | 客室は全15室、最大収容人員50名<br>基本プランは1人1泊朝食付き7,500円<br>裏手に大型バス1台、乗用車6台分の駐車場 |
| 従業員数 | 家族従業員3名、パート従業員4名（1名は最近雇用した英語に堪能な従業員） |
| 組織 | － |

### 2．環境分析（SWOT）

| | | |
|---|---|---|
| 内部環境 | 強み | 古風な和室で、大広間の窓からは小ぶりだが和の風情がある苔むした庭園を眺めることができる<br>海外でも名の知られた作家や芸術家による美術品が随所に配置、文化の香りに満ちた雰囲気<br>X市市街地中心部に立地（周辺は城跡付近の官公庁街、名刹・古刹が点在、商業地域）<br>8代目は就任1年後、館内に無料Wi-Fi導入・HP開設、HPから外国語でも宿泊予約受付 |
| | 弱み | 夕食は提供していない（要望がある場合は地元の割烹料理店の仕出しで対応）<br>宿泊棟は築45年、客室には基本的にずっと手を加えていない<br>大浴場はないため、各部屋に洋式トイレとバスを設置 |
| 外部環境 | 機会 | 夜通し続く地域の祭りの見物客は近年、年々増加<br>街の一角の展示施設にて観光客は有料で山車を引く体験ができる<br>X市の名刹と商業地域が連続ドラマの舞台となり一躍脚光、名刹は通年で夜間ライトアップ、地域ボランティアは美しい街並みと活気の維持に熱心、夜間の滞在人口は増加傾向<br>X市は観光地として人気、歴史ある街並み・食べ物は写真映えしSNS投稿に向く、和の風情を求めるインバウンド客が急増<br>駅前にチェーン系ビジネスホテルが2軒でX市市街地中心部にはB社以外に宿泊施設はない |
| | 脅威 | なじみ客らは高齢化が進み減少傾向（現状、昔なじみのビジネス客8割、インバウンド客2割）<br>最寄り駅から距離があり事前に予約のない客が宿泊することはほとんどない |
| 沿革 | | 明治初期に創業（約150年の歴史）<br>2年前、父親の前社長が急死し、民間企業勤務の30代後半の長男が急遽8代目に就任 |

### 3．経営革新・改善

| | |
|---|---|
| 経営目標 | 近年増加傾向にあるインバウンド需要の取り込み |
| 今後の課題 | B社だけが拡大する観光需要を享受できていない状態<br>経営刷新して営業を継続したい（大規模な投資は当面避けたい、宿泊料金の値上げにも着手したくない、朝食の献立・器を変えたところ宿泊客から喜びの声） |

## ■2018年（平成30年）2次試験事例分析　事例Ⅲ

### 1．企業概要

| | |
|---|---|
| 企業名 | C社 |
| 業種 | 電気・電子部品のプラスチック射出成形加工業 |
| 創業 | 1974年 |
| 資本金 | － |
| 売上高 | 約9億円 |
| 従業員数 | 60名 |
| 組織 | 総務部、製造部（4課）<br>生産管理課：顧客窓口、生産計画の立案、資材購買管理、製品在庫管理<br>金型製作課：金型設計・製作<br>成形加工課：成形加工<br>品質管理課：製品検査、品質保証 |

### 2．環境分析（SWOT）

| | | |
|---|---|---|
| 内部環境 | 強み | 金型設計・製作部門を持ち、資格取得者養成・OJTによるスキル向上で加工技術力を強化<br>顧客企業の成形加工品のコスト低減のノウハウを蓄積<br>工業団地組合活動のリーダー的存在<br>最近インサート成形技術を習得し既存顧客1社から受注に成功<br>→顧客企業の工程数・納期の短縮、コスト削減も図られる |
| | 弱み | 受注量の半数を占める顧客X社からの発注は、毎週末金曜に翌週の確定納品計画が指示<br>→X社の確定納品計画にその他顧客の受注分を加え翌週の生産計画を確定<br>生産ロットサイズは長時間を要する成形機の段取り時間を考慮して決定<br>→生産ロットサイズは受注量より大きく計画され製品在庫が過大<br>→生産が最多の製品Aは毎日600納品、週1回3000生産、他製品は更に在庫管理に苦慮<br>成形機の段取り時間が長い主要因は、金型・使用材料を探し移動し準備する時間が長いこと<br>金型は社内で統一した識別コードがなく置き場も混乱、使用材料は都度納品位置が変わる |
| 外部環境 | 機会 | 国内需要分の家電製品の生産が国内に戻る傾向で、どうにか安定受注量を確保<br>（顧客企業からの1回の発注量が以前より少なく、受注量全体は同レベルまで戻ってはいない） |
| | 脅威 | 顧客企業からは短納期化、小ロット化、多品種少量化がますます要望される状況 |
| 沿革 | | 1974年：創業当初は顧客企業から金型の支給を受けて成形加工を実施<br>1980年：住工混在地域から高度化資金を活用して他の中小企業と工業団地に移転<br>1990年後半：顧客企業の生産工場の海外移転で量産品の国内生産減少→受注量減少<br>→工業団地組合が中心となり技術交流会の定期開催、共同受注・開発を実施 |

### 3．経営革新・改善

| | |
|---|---|
| 経営目標 | 工業団地に集積した企業との連携強化、経営資源活用により付加価値向上を図る |
| 今後の課題 | 生産効率の向上、在庫水準の適正化<br>ジャストインタイムな生産に移行するために、段取り作業時間の短縮などの改善によって対応<br>→対応策の一つとして生産管理のコンピュータ化を検討<br>→作業者が効率よく金型・材料を使用可能にする必要があり、DB化などを検討中 |

## ■2018年（平成30年）2次試験事例分析　事例Ⅳ

### 1．企業概要

| | |
|---|---|
| 企業名 | D社 |
| 業種 | 倉庫・輸送および不動産関連のサービス業 |
| 創業 | 1990年代半ば |
| 資本金 | 5,000万円 |
| 売上高 | 15億円 |
| 従業員数 | 従業員55名 |
| 組織 | |

### 2．環境分析（SWOT）

| | | |
|---|---|---|
| 内部環境 | 強み | 顧客企業から受けた要望に応えるための現場における工夫をブラッシュアップし、全社的に共有して一つ一つ事業化<br>定期巡回や点検サービスは不動産巡回点検用の報告システムを活用して全国で対応可能<br>内部留保が多く安全性が高い |
| | 弱み | 販管費が大きく収益性が低い、資産の効率が悪く効率性が低い |
| 外部環境 | 機会 | |
| | 脅威 | 協力個人事業主等の確保・育成、加盟物流業者との緊密な連携とサービス水準の把握・向上がビジネスを展開するうえで重要な要素<br>昨今の人手不足の状況下 |
| 沿革 | | 1990年代半ばに主に陸上貨物輸送業を営むE社の引越業務の地域拠点として設立<br>2年前に大型品を二人一組で配送し、開梱・組立・設置を全国で行う配送ネットワークを構築<br>大型品を一度一カ所に集め、一括配送するインテリアのトータルサポート事業を開始、全国受注<br>E社の子会社F社を吸収合併し、インテリアコーディネート、メンテナンス、素材調達のサービス追加<br>E社から事業を譲り受け、不動産管理会社等のサポート事業を承継 |

### 3．経営革新・改善

| | |
|---|---|
| 経営目標 | |
| 今後の課題 | 顧客企業からの要望に十分対応するために配送ネットワークの強化とともに、協力個人事業主等ならびに自社の支店・営業所の拡大が必要<br>事業計画に合わせて優秀な人材の採用および社員の教育にも注力する方針 |
| 吸収合併 | F社の吸収合併によるインテリアのトータルサポート事業のサービス拡充は企業価値の向上に繋がらず（増加したCFが、増加した資産に対して要求されるCFに満たない）<br>→増加したCFが一定率で成長することが必要 |
| 地方営業所の開設 | 来年度は外注費が7%上昇→変動費増加<br>営業所の開設により固定費は若干増加、変動費率は高い（73%）が営業利益は増加 |

**【経営分析】**

| 分類 | 指標 | | D社 | 同業他社 | 優劣 |
|---|---|---|---|---|---|
| 収益性 | 売上高総利益率 | | 24.15% | 9.92% | ○ |
| | 売上高営業利益率 | | 1.20% | 3.25% | × |
| | 売上高経常利益率 | | 1.20% | 3.03% | × |
| 効率性 | 有形固定資産回転率 | | 17.08回 | 42.21回 | × |
| | 棚卸資産回転率 | | 150.30回 | 1815.00回 | × |
| | 売上債権回転率 | | 6.34回 | 6.51回 | × |
| 安全性 | 短期 | 流動比率 | 133.79% | 108.88% | ○ |
| | | 当座比率 | 121.72% | 104.34% | ○ |
| | 長期 | 固定比率 | 64.25% | 86.49% | ○ |
| | | 固定長期適合率 | 53.99% | 58.72% | ○ |
| | 資本構造 | 自己資本比率 | 35.59% | 12.01% | ○ |
| | | 負債比率 | 181.01% | 732.43% | ○ |

（百万円）

| | D社 | 同業他社 |
|---|---|---|
| 売上高 | 1,503 | 1,815 |
| 売上総利益 | 363 | 180 |
| 営業利益 | 18 | 59 |
| 経常利益 | 18 | 55 |
| 有形固定資産 | 88 | 43 |
| 棚卸資産 | 10 | 1 |
| 売上債権 | 237 | 279 |
| 流動資産 | 388 | 552 |
| 当座資産 | 353 | 529 |
| 流動負債 | 290 | 507 |
| 固定資産 | 115 | 64 |
| 固定負債 | 34 | 35 |
| 自己資本 | 179 | 74 |
| 負債 | 324 | 542 |