

## 事例 I（組織・人事戦略）

### 第 1 問

経営環境の変化は、①製品の技術革新のスピードが早く、顧客ニーズへの素早い対応が要求され、小回りのきく小規模な企業が求められている事、②依頼主である企業等からのニーズがより細かく専門的になり、差別化された独創的な技術の要求が高まっている事。

### 第 2 問

理由は、①技術革新のスピードや時代のニーズに対応する力が A 社にまだなく、顧客の要望を超える提案ができずに、依頼への対応に留まったから、②代替品が登場した事で、A 社製品の売上が低下したから、である。

### 第 3 問

課題は、①新たに採用した社員に A 社の組織文化や戦略を浸透させ、よりスピードのある研究開発体制を作る事、②社員のモラルの維持向上のため、組織の拡大に伴う新たなルールや公正な評価制度を導入する事、である。

### 第 4 問

要因は、①内製化後、蓄積された生産や品質管理のノウハウが、徐々に結果をだし、良品率の向上へと繋がった事、②顧客から求められる高い製造技術へ対応するだけの技術力が、A 社に備わってきたこと。

### 第 5 問

必要な管理施策は、①公平公正な評価制度を導入し、社員のモラルを維持する事、②OFF-JT 等の能力開発のための制度を取り入れ、意欲や能力の高い社員や研究員のモチベーション、能力を積極的に向上させる事、である。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

一般向けツアーは③の金のなる木に、海外研修ツアーは花形に分類される。(海外研修ツアーの前に「②」と入れるのを忘れていました。解答回収中に気づきました。)

一般向けツアーは④の負け犬、海外研修ツアーは③の金のなる木、介護付きツアーは②に分類される。(「問題児」をド忘れしました。)

### 第 2 問

新たなコミュニケーション戦略は、商店街に来る、高齢者を親に持つ世代の買い物客に対し、旅行の写真付きのパンフレットを配り、直接宣伝を行う事で、新規顧客の獲得を図ることである。

### 第 3 問

(設問 1)

売上構造は、デシル 3 までの 30 世帯が平均総利用金額シェアの 53.1%を占め、残り 70 世帯で 46.9%となっている。以上より、現在の重要顧客層はデシル 3 までの平均総利用金額や、客単価が高い層であるといえる。

(設問 2)

差をもたらす要因は、総利用金額を客単価で割り算出した、平均の利用回数がデシル 1 は約 4 回なのに対し、デシル 10 は約 1 回と、デシルが下に行くほど利用回数が減っている事である。以上より、ターゲットは旅行に行く頻度が高い人々であると言える。

### 第 4 問

客単価向上には、社員の介護技術や語学力をさらに高め、海外行きの介護付きツアーを行う。これにより、他社との差別化や、商品の高付加価値化が図れ、客単価の向上に繋がる。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第 1 問

強みは、超精密加工、超小型加工技術に優れ、熱処理からメッキまで行う一貫生産体制をもつ事、弱みは、加工不良率が高い事、である。

#### 第 2 問

具体的対応策は、①自動旋盤の日々のメンテナンス方法を標準化して皆で共有し、毎日行う事、②定期的にメンテナンスの業者に点検してもらう事で、自動旋盤の精度を上げ、加工不良率の低減を図る事、である。

#### 第 3 問

##### （設問 1）

メリットは、①部品在庫管理や受注・発送業務のノウハウを X 社から得られ、在庫の適正化によるコスト低減や、短納期化が図れる事、②受注量の増加で一定の売上が確保でき、設備稼働率の向上で、生産コストの低減が図れる事。

##### （設問 2）

必要な改革は、①生産計画においては、大日程・中日程の生産計画に基づき、生産計画の立案を早める事で、短納期化を図る事、②資材調達計画においても、大日程・中日程の生産計画に基づき、資材の適正在庫を調達しておくことで、過剰在庫によるコスト増大を防ぎ、資材不足による生産の遅れをなくす事、である。

#### 第 4 問

提案は、C 社の超精密加工や超小型加工の技術、熱処理からメッキまで行う一貫生産体制を売りに、X 社や、X 社顧客と競合しない精密機器メーカーに対してトップセールスを行う事である。これにより、X 社との関係性を損なわずに、新たな販路を開拓できると共に、X 社に対する依存度を低減できる。

**事例Ⅳ（財務・会計戦略）**

第 1 問

（長所）

棚卸資産回転率 50 回 人気メニューがお土産としても人気で、商品の回転率が高い。

（問題点）

有形固定資産回転率 1.11 回 古くからの店舗の客足が落ち、店舗が効率よく活用できていない。

当座比率 25% 原価の高騰や、投資の増加で現金が減り、安全性が低い。

第 2 問

（設問 1）（H26～27 年度までの予想税引後 CF と勘違いして算出しました。）

[単位：千円]	H26 年	H27 年
売上高	42000	46200
売上原価	10500	11550
売上総利益	31500	34650
人件費	19500	19500
店舗賃借料	3000	3000
その他経費	7150	7150
減価償却費	2000	5000
営業利益	△150	0
税引後営業利益	△150	0
税引後営業 CF	1850	5000

H26 年の税引後営業 CF 1850+H27 年の税引後営業 CF 5000=6850 千円=合計の予想税引後営業 CF である。

（H26～27 年度までの予想税引後 CF と勘違いして算出しました。）

[単位：千円]	H26 年	H27 年
売上高	42000	44100
売上原価	10500	11025
売上総利益	31500	33075
人件費	19500	19500
店舗賃借料	3000	3000
その他経費	7150	7150
減価償却費	2000	2000
営業利益	△150	1425
税引後営業利益	△150	855

税引後営業 CF	1850	2855
----------	------	------

H26 年の税引後営業 CF 1850+H27 年の税引後営業 CF 2855=4705 千円=合計の予想税引後営業 CF である。

(設問 2)

空欄です。

### 第 3 問

(設問 1) X 71.70% Y 72% Z 70%

(設問 2) 生産一時間あたりの限界利益は、

$X=3800/0.4=9500$  円  $Y=3600/0.6=6000$  円  $Z=3850/0.5=7700$  円

X、Z、Y の順で優先して生産を行う。

需要量は  $X=10000$  ロット  $Y=8000$  ロット  $Z=4000$  ロット なので

$X=10000$  ロット生産すると、 $10000 \times 0.4=4000$  時間

$Z=4000$  ロット生産すると、 $4000 \times 0.5=2000$  時間

最大直接作業時間  $9600-4000-2000$  は  $3600$  時間なので、これで Y を作ると

$3600/0.6=6000$  ロット=Y の生産数となり、

営業利益は

X、限界利益  $3800$  円  $\times 10000$  ロット—個別固定費  $18$  百万円

Y、限界利益  $3600$  円  $\times 6000$  ロット—個別固定費  $17$  百万円

Z、限界利益  $3850$  円  $\times 4000$  ロット—個別固定費  $17$  百万円

—共通固定費  $15$  百万円

=営業利益  $8000000$  円となる。

(設問 3) (a)  $X=11000$  ロット、  $Y=4500$  ロット  $Z=5000$  ロット

(b) 営業利益は

X 限界利益  $3800 \times 11000$  ロット—個別固定費  $18$  百万円—販売促進費  $50$  万円

Y 限界利益  $3600 \times 4500$  ロット—個別固定費  $17$  百万円

Z 限界利益  $3850 \times 5000$  ロット—個別固定費  $17$  百万円—販売促進費  $50$  万円

—共通固定費  $15$  百万円

= $9250000$  円となり、

販売促進しない場合の  $8000000$  円より  $1250000$  円営業利益が増えるので、提案を受けるべきである。

第 4 問

為替予約を行う メリット：円安のとき損失を限定できること。デメリット：円高になっても予約したレートで取引しなければならないこと。

原産国通貨のプットオプションを購入する メリット：円安のとき損失を限定できること、 デメリット、円安円高にかかわらず手数料がかかること。