

再現答案【平成 27 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 ( 金森 大輔 )

**事例 I (組織・人事戦略)**

**第 1 問 (配点 20 点)**

特性は、①高度経済成長や少子高齢化といった社会情勢の影響を大きく受け、はやりすたりが激しいため、新規事業の模索が必要であること、②顧客が直接手に入る製品であるため、価格競争に陥りやすいこと。(95 字)

**第 2 問 (配点 20 点)**

理由は、①新規事業の取引先はこれまでと異なり、技術難度も高かったため、組織を独立し専門性を高めることで技術力と営業力の強化を図ったため、②BtoB の事業であり長期的な視野に立った事業の成長を促すため新たな組織文化の醸成を図ったため。(115 字)

**第 3 問 (配点 20 点)**

課題は、競合や代替品の出現に備えることである。具体的には、①既存事業への投資と新規事業の模索を継続する組織体制とすること、②従業員とコミュニケーションを図り、危機感を植え付けること、である。(95 字)

**第 4 問 (配点 20 点)**

理由は、①各事業の売上構成と従業員構成にバラツキがあり、成果を測る共通の基準の作成が困難なため、②長期的な成果を期待する事業において、短期的な成果を求める成果主義が弊害となる恐れがあるため。(95 字)

**第 5 問 (配点 20 点)**

留意点は、①福祉事業との連携を図るという共通目的を植え付け、貢献意欲を高めることで組織文化の変革を進める点、②顧客と接する従業員の能力向上とモラル向上により、従業員満足を顧客満足につなげること。(98 字)

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問（配点40点）

#### （設問1）

ターゲットとすべき顧客層は、近年開発が進み今後も建築が計画されている増加傾向にある高価格で販売される高層マンションに移り住む、20歳代後半から30歳代の富裕層の若いファミリー層である、と助言する。（96字）

#### （設問2）

業種は、子供の数の増加を受けて、子供向けの教育やスポーツなどの習い事教室を誘致すべきである。（46字）

#### （設問3）

大人が落ち着いて食事ができる食事処から子供連れの客も安心してゆっくり食事できる食事処への転換を図る。（50字）

### 第2問（配点20点）

#### 2. 食器店

売上向上のために、①物産市と提携し、農水産物および加工品を使った料理に合う食器を店頭で陳列することで販売促進を行う、②食器の手入れ方法の指導や修理といったアフターサービスに力を入れ来店客増加を図る。（99字）

### 第3問（配点40点）

#### （設問1）

過去のイベントに参加した県内の農水産物や加工品を扱う食品小売店を、県や市の協力も仰ぎ誘致する。高級志向かつ地元志向のこだわりの商品を品揃えすることで、低価格商品の総合スーパーとの差別化を図る。（96字）

#### （設問2）

新規イベントは、地元の農水産物や加工品を使った料理教室である。効果は、顧客と店主、店員が顔見知りとなり親しく会話を交わすような状態になることで来店頻度が高まり、収益拡大と商店街活性化につながる。（99字）

## 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

### 第1問（配点40点）

#### （設問1）

鑄造工程の生産能力を増強し、機械加工・塗装の両工程を新設した一貫生産体制。（37字）

鑄造技術に精通した中堅エンジニア3名を社内から選抜した営業部の営業力。（35字）

#### （設問2）

メリットは、①受注量の季節変動が大きい主要製品であるマンホール蓋の不安定な受注の穴を埋め、安定受注が見込めること、②既存取引先である産業機械部品メーカーの期待に応えることで継続的取引が期待できること。（100字）

#### （設問3）

改善策は、機械加工工程の稼働率を高め残業を減らすことである。具体的には、①段取り作業を外段取り化することで停止時間を減らすこと、②脱着作業の標準化を図り作業遅れをなくすことで空転時間を減らすこと。（98字）

### 第2問（配点20点）

問題点は、鑄造工程後の仕掛品が増え、その置き場スペースが製品移動や機械加工工程の作業の妨げになっていること。改善策は、工場の生産能力を鑄造工程の処理能力で把握せず、全工程で把握し仕掛品を減らすこと。（99字）

### 第3問（配点20点）

納期管理は、①受注後の仕様書情報に基づき、鑄造工程だけでなく全工程の計画を立てる、②仕掛品の品種、数量の情報によって、各工程担当者の独自判断によらず加工順を決める、③需要予測や在庫管理情報により、見込生産・受注生産の優先順位を決める。（117字）

### 第4問（配点20点）

強化すべき点は、鑄造技術の向上による製品の高付加価値化と技術に精通したベテランからの技術の伝承である。理由は、①受注量が増加傾向にある農業機械部品と産業機械部品の顧客からの軽量化、複雑形状化要求が強くなっているため、②若手人材確保が難しく、技術者の高齢化が進んでいるため。（136字）

## 事例Ⅳ（財務・会計戦略）

### 第1問（配点 28 点）

#### （設問 1）

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	17.67 ( % )
②	売上債権回転率	4.89 ( 回 )
③	自己資本比率	22.12 ( % )

#### （設問 2）

特徴は、市場から評価を受けている技術力を持ち収益性は高いが、取引条件により債権回収が遅く効率性と資本の調達構造が悪い。(59 字)

### 第2問（配点 34 点）

#### （設問 1）

損益計算書 (単位：百万円)

売上高	1,935
売上原価	1,695
売上総利益	240
販売費及び一般管理費	300
営業損益	△60
営業外収益	13
営業外費用	24
経常損益	△71
特別利益	0
特別損失	0
税引前当期純利益	△71
法人税等	0
当期純利益	△71

#### （設問 2）

##### (a)

傾向は、売上の 10%減少で営業損益が-100%となり、売上に対し営業利益変化が大きい。(40 字)

(b)

原因は、売上に占める固定費が大きいことにより、売上変化に対する営業利益の変化である営業レバレッジが大きいため。(60字)

(設問3)

	(a)	(b)
(1)	2,241 百万円	売上高 = (固定費 + 営業外損益 + 経常利益) ÷ 限界利益率 = (1,140 + 11 + 100) × 2,150 / 1,200 = 2,241.375
(2)	1,756 百万円	固定費 = 1,140 - 100 - 71 = 969 損益分岐点売上高 = (969 + 11) × 2,150 / 1,200 = 1,755.833

第3問 (配点 26 点)

(設問1)

	第X3期	第X4期	第X5期
ケース1	19 百万円	24 百万円	24 百万円
ケース2	22 百万円	27 百万円	27 百万円

(設問2)

	(a)	(b)
プロジェクトZ	35.1 百万円	
プロジェクトE	64.8 百万円	○

(設問3)

回収期間法で計算すると、  
プロジェクトZ :  $1 + (20 - 19) / 24 = 1.041 \rightarrow 1.04$  年  
プロジェクトE :  $2 + (90 - 8.8 - 77.8) / 109.8 = 2.031 \rightarrow 2.03$  年  
流動性の観点からは、プロジェクトEの方がプロジェクトZよりも回収期間が約1年長い  
ため不利である。

第4問 (配点 12 点)

(設問1)

買い手の交渉力を発揮されることにより、取引条件が悪化する。(29字)

(設問2)

高品質の製品を提供することで売り手の交渉力を発揮できる。(28字)