

## 再現答案【平成 29 年度 第2次筆記試験】氏名（ K.S ）

### 事例 I（組織・人事戦略）

#### 第 1 問（配点 20 点）

最大の要因は、主力商品を商標も含めそのまま復活させたことである。当該商品は、地元での認知度が高く、復活を願うファンが存在し、存続を求める主要取引先もいたため、復活が高く評価され再び人気商品化した。（98 字）

#### 第2問（配点 20 点）

特徴は、①自社店舗による直接販売を行っていないため、店舗の運営・管理に正規社員が不要であること、②非正規社員が 70 名いて、交代勤務を導入した柔軟な体制を実現していること、である。（88 字）

#### 第3問（配点 20 点）

戦略的メリットは、①日産 5 万個の実現による規模の経済性と事業拡大の足がかり、②HACCP に準拠し、かつての商品と比類する品質と食感の実現による競合他社との差別化要因の獲得、である。（86 字）

#### 第4問（配点 20 点）

障害となるリスクは、①首都圏出店について、自社店舗による直接販売を行ってこなかったため、対応する人材の不足、②新商品開発について、これまで X 社由来の商品に依存していたため、対応する人材の不足、である。（99 字）

#### 第5問（配点 20 点）

課題は、①営業部門が担当している取引先への配送管理と在庫管理を引き継ぐ部門を新設し、それぞれの部門の専門性を高めること、②営業部門長を設置して、首都圏出店も視野に入れた営業能力を向上させること、③総務部門長を設置して、ビジョンの実現に必要な人材の確保・育成するための人事戦略に注力すること、である。（149 字）

**再現答案【平成 29 年度 第2次筆記試験】氏名（ K.S ）**

**事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）**

**第1問（配点 20 点）**

(a)

強みは、①睡眠状況を聞きながら商品を薦める丁寧な接客、②井戸端会議で培った顧客との継続的な接点、潜在ニーズを収集する機能。(60 字)

(b)

競合の状況は、①高品質な商品が少ない品揃えになっていること、②従業員がほとんどおらず、十分な説明もできないこと、である。(60 字)

**第2問（配点 25 点）**

施策は、データベースの情報を活用して、①顧客の好みにぴったりの商品を厳選した品揃えにすること、②過去に購入した婦人服と今回のハンドバッグのコーディネートを考案して、顧客に提案すること、③過去に類似商品を購入している顧客へ告知を行うこと。(118 字)

**第3問(配点 30 点)**

施策は、①シルバー世代の睡眠状況や悩みなどを丁寧にヒアリングした上で、建築業者と協業して介護向けの改装を提案すること、②改装後も持続的な関係を築き、寝具類やその他商品の買い替え需要や改装プランの改善に活用すること、である。(111 字)

**第4問(配点 25 点)**

メイン・ターゲットは、全国平均と比べて分布の多い 30 代の子育て世代である。施策は、①定期的にイベントを開催して来店する機会を増大させ、継続的な接点を持つこと、②顧客の好みや購買履歴をデータベースに登録して、販売や提案に活用すること、である。(119 字)

## 再現答案【平成 29 年度 第2次筆記試験】氏名（ K.S ）

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第1問（配点 30 点）

課題は、機械加工班と製缶板金班の連携である。対応策は、①両班を横断した生産計画を作成・実行して、小型多量生産と大型多種少量生産のギャップを埋めること、②両班を横断した生産統制を実行して、余力、現品、進捗に関する情報を共有すること、である。（119 字）

#### 第2問（配点 20 点）

課題は、①製造部員の多能工化、②繰り返し受注する部品生産の効率化、である。対応策は、①各選任作業者の操作方法や加工方法を標準化・マニュアル化して、教育・研修すること、②繰り返し受注する部品の仕様や対応手順を文章化して、対応可能人員を増やす。（120 字）

#### 第3問（配点 30 点）

活用方法は、特徴である精密加工の内容を伝えるために、複雑な形状の加工を容易に行う様子を写真または動画で紹介することである。受注に結び付けるための社内対応策は、潜在顧客から質問があるであろう、内蔵プログラム、メンテナンス方法、加工可能な材質などについての想定問答集を用意し、問い合わせに対応できるようにすること、である。（159 字）

#### 第4問（配点 30 点）

製品の方策は、目的別の刃物などのオプション品を提供することで、CNC 木工加工機器の汎用性と操作性をさらに高め、顧客にとっての魅力を増大させること、である。サービスの方策は、①内蔵プログラムの追加提供や作成代行、②メンテナンスサービスなど、である。（121 字）

再現答案【平成 29 年度 第2次筆記試験】氏名 ( K.S )

事例Ⅳ(財務・会計戦略)

第1問(配点 25 点)

(設問 1)

	a	b
①	売上総利益率	12.70%
②	棚卸資産回転率	22.95 回
③	固定比率	298.18%

(設問 2)

財政状態は長期借入金が多く安全性が低い。経営成績は売上原価が多く収益性が低い。(39 字)

第2問(配点 18 点)

(設問 1)

(単位：百万円)

売上高	3,879
売上原価	3,310
売上総利益	569
販売費及び一般管理費	270
営業利益	299

(設問 2)

△184
------

(設問 3)

再来年度以降の 予想営業利益	740
最低売電単価	15

**第3問(配点 29 点)****(設問 1)**

第 X1 年度末における差額キャッシュフローの計算		各年度の差額キャッシュフロー	
項目	金額		金額
税引前利益の差額	△20	第 X1 年度初め	△10
税金支出の差額	6	第 X1 年度末	66
税引後利益の差額	△14	第 X2 年度末	68
非現金支出項目の差額	80	第 X3 年度末	68
第 X1 年度末の差額キャッシュフロー	66	第 X4 年度末	68
		第 X5 年度末	68

注 金額欄については次のとおり。

1. 単位は百万円。2. マイナスの場合には△を付すこと。

**(設問 2)**

	指標名	数値 (単位)
安全性	回収期間	2.97 年
収益性	NPV	76.94 百万円

判断	設備更新案を <input checked="" type="radio"/> 採用する <input type="radio"/> 採用しない	いずれかを○で囲むこと
----	--	-------------

**第 4 問(配点 28 点)****(設問 1)**

営業利益率が 5.62%と同業他社の 7.49%より低く収益性に難あり。(28 字)

**(設問 2)**

配当金の受取により売上高経常利益率が変化する。(23 字)

**(設問 3)**

親会社と小会社の従業員間でコンフリクトが発生するリスクがある。グループ企業としての一体感の醸成が重要である。(54 字)