

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 （ 平野 匡城 ）

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 20 点）

要因は、X社から商標を引き継いだことで、知名度が高く顧客からの支持を得られた商品を取り扱えたこと、及び、県の融資を得て必要な機器を購入し、以前と同じ品質と食感がある昔ながらの味を復活させたこと、である。(100 字)

第 2 問（配点 20 点）

特徴は、①正規社員は役割分担を明確にし核となる業務の専門化を図り、発送や倉庫管理等の補助業務は非正規社員を活用したこと、②製造工程の自動化による効率化で少ない人数で生産できる体制にしたこと、である。(99 字)

第 3 問（配点 20 点）

メリットは、①県の支援を得て少ない資金で移転でき、団地内の他企業と研究開発が可能となったこと、②HACCPに準拠しつつ、品質や食感を確保した焼き菓子を大量に生産でき、全国進出が可能となったこと、である。(100 字)

第 4 問（配点 20 点）

リスクは、①創業以来の人材が定年退職を迎えることで、全国進出を推進する人材が不足し進捗が滞る、②生産量増大による工場規模の拡大に対して、十分な生産体制の構築が間に合わず全国進出が進まない、ことである。(100 字)

第 5 問（配点 20 点）

30 億円市場を担える組織となるために世代交代を進めるべきである。具体的には①長期的に組織文化を次世代へ継承するため、人材を選出し経営についての教育をおこなうこと、②新商品を開発するため、必要な組織体制を構築すること、③生産量増加に対応するため、パートの作業範囲を広げるとともにアウトソースを確保すること。(150 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 (平野 匡城)

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顧客の睡眠状況を聞きながら商品を薦める進めるこだわりの接客、②井戸端会議をもとにシルバー世代の支持、があること。(60 字)

(b)

競合の状況は、①高品質な商品が少ないこと、②従業員がほとんどおらず、商品に対する十分な説明もできていないこと、である。(59 字)

第 2 問 (配点 25 点)

B 社は、①顧客の好みの情報を利用して、お勧めの婦人用ハンドバックを顧客の写真に合成させたものをメールで案内し口コミを誘発、②家族構成などの詳細情報より、娘がいる顧客へ親子での来店を促し、来店時のきめ細かな対応で新規顧客を獲得、することである。(120 字)

第 3 問 (配点 30 点)

施策は、①介護のための改装を検討している人へ、モデルハウス展示で介護用ベッドを試用してもらい、改装時の購入を促すこと、②住宅の定期メンテナンス時に同行し、睡眠状態のチェックやベッドのアフターケア、枕やパジャマ等の関連購買を促すこと、である。(120 字)

第 4 問 (配点 25 点)

ターゲットは 30～40 代の子育て世代である。施策は、休憩コーナーで入園準備相談や快眠教室を通じた子育て世代の場所作りをすることである。これにより商店街が賑わい、X 市の人口増加による地域経済活性化に貢献することで、B 社を支持する顧客が増える。(120 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 (平野 匡城)

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、及び設計者との連携を取り CNC 木工加工機の生産をスムーズに行う事である。対応策は、①生産計画を受注から配送までの各工程をに対して行い、リードタイムの迅速化を図る、②在庫状況、進捗状況、顧客との打ち合わせ内容を把握し、問題発生時の対応をしやすくする。(140 字)

第 2 問 (配点 20 点)

課題は、余力を作るために多能工化を図ることである。対応策は、①各機械の操作方法や加工方法に関する技術情報の標準化やマニュアル化し担当者以外でも対応可能とすること、②専任担当者が講師となって他の担当者へ機械の操作方法等を教育することである。(120 字)

第 3 問 (配点 30 点)

活用方法は、CNC 木工加工機の実演動画や、展示会で出た質問内容を Q & A 形式で掲載すると共に、質問フォームを設置し加工精度や操作性、メンテナンスの容易性を顧客に理解してもらうことである。必要な社内対応策は、問い合わせに対して答えられる体制を構築し、顧客へ購買を促していく事で販路を開拓し受注拡大を図っていくことである。(158 字)

第 4 問 (配点 30 点)

方策は、①顧客ニーズを聞き取り研究開発に活かすことで、今後加工機の改良や新機種の開発へ繋げていくことで、付加価値の高い製品を提供すること②サービスとしてプログラムの提供、駆動部や刃物のメンテナンス方法、加工可能な材質などの情報をサポート、等のアフターサービスを行っていくこと、である。(140 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 (平野 匡城)

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	12.7 (%)
②	負債比率	403.14 (%)
③	有形固定資産回転率	1.93 (回)

(設問 2)

財務状態は、長期借入金が多く安全性が悪い。経営成績は、ROA が 5.77% と収益性が悪い。

(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)

△109 百万円

(設問 3)

再来年度以降の 予想営業利益	330 百万円
最低売電単価	20 円

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	(30)	第X1年度初め	(△210)
税金支出の差額	(△9)	第X1年度末	(61)
税引後利益の差額	(21)	第X2年度末	(58)
非現金支出項目の差額	(40)	第X3年度末	(58)
第X1年度末の差額キャッシュフロー	(61)	第X4年度末	(58)
注 金額欄については次のとおり。		第X5年度末	(58)

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	3.57（年）
収益性	正味現在価値	30.62（百万円）

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

第4問（配点28点）

（設問1）

大口顧客の売上単価が適正料金でなく収益が上がらない状況である。（30字）

（設問2）

銀行からの貸付が増え負債比率が高まり、安全性が低下していく。（30字）

（設問3）

連結対象となることで、子会社の経営状況が悪化した場合に銀行からの融資が受けられなかったり、本業へ損失が及ぶ可能性がある。（60字）