

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 20 点)

(100 字以内)

要因は①主力商品の昔ながらの味・品質を復活させた点、②X社時代からの認知度や人気・ブランド力をそのまま活用できた点、③元X社営業課長の社長の人脈で主要取引先を維持し販売先を確保できた点、である。

第 2 問 (配点 20 点)

(100 字以内)

特徴は①補助業務を非正規社員が担う等正規社員との役割分担が明確なため効率のよい経営体制になっている事、②人手よる作業であった製造工程を大幅に変更し自動化したため効率性が向上し労働力を削減できた事。

第 3 問 (配点 20 点)

(100 字以内)

メリットは全国市場進出に向けて、①近隣の地元企業とネットワークを構築でき新商品開発に活用できる事、②HACCP による品質管理体制の強化や製造工程の自動化による効率性の向上により生産能力の増強が図れた事。

第 4 問 (配点 20 点)

(100 字以内)

リスクの可能性は、①首都圏出店や全国への販路開拓が進まず、生産過多・過剰投資に陥り巨額の負債を抱える事、②戦友の定年退職により技術やノウハウ・人的ネットワーク等が流出しビジョン達成が滞る事、である。

第 5 問 (配点 20 点)

(150 字以内)

組織的課題は、①全国の市場で戦うことのできる新商品開発を実現できる人材の確保・育成を行い、新商品開発部を構築する事、②営業部で行っている配送管理や在庫管理を非正規社員を活用して任せ、営業体制を強化する事、③定年退職した社員を再雇用し人材育成に活用することで技術やノウハウなどの流出を防ぎ承継させる事。

事例Ⅱ (マーケティング・流通戦略)

第 1 問 (配点 20 点)

(a)

(60 字以内)

①こだわりの接客で信頼を得ている事、②住所や購買履歴、好み等の顧客データの保有、③井戸端会議メンバーのネットワーク。

(b)

(60 字以内)

若年層住民の大半が大型スーパーで買い物をするようになったが、高品質な商品が少ない事や十分な説明ができない事に機会がある。

第 2 問 (配点 25 点)

(120 字以内)

施策は、①シルバー世代の顧客に対して、DB を活用して取扱い商品等詳しい内容の案内状を送付し来店を促す事、②DB の顧客の好みや婦人服の購入履歴の情報を活用して品揃えし、購入した婦人服に合うハンドバックをコーディネート提案し売上拡大を図る事。

第 3 問 (配点 30 点)

(120 字以内)

施策は、①中小建築業者から介護のための改装需要のあるシルバー世代を紹介してもらい、②介護ベッドや介護時にも快眠できる高品質な寝具類を、接客して好みや睡眠状況・介護状況に合わせて提案すること、③相互にシルバー世代の顧客を紹介しあうこと、である。

第 4 問 (配点 25 点)

(120 字以内)

ターゲットは、増加している 10 歳までの子供を持つ 30~40 歳の子育て世代である。施策は、①親子で快眠できるような高品質な大人用・子供用寝具と保育園入園用昼寝布団の品揃えを強化する事、②子育て世代も DB 化し定期的なイベントを開催・案内し接点を確保する事。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（140 字以内）

課題は、大ロット生産の機械加工班と多品種少量生産の製缶板金班が連携して加工・組立を行える体制を構築する事である。対応策は①担当を定めて生産計画の立案と生産統制を行い、組立工程への同期化と仕掛品削減を図る事、②組立工程を新設する事、③外部調達 CNC 制御装置の納品管理体制を整える事である。

第 2 問（配点 20 点）

（120 字以内）

課題は情報共有化と多能工化により生産能力向上を図る事。対応策は①操作方法や加工方法に関する技術情報を共有して標準化・マニュアル化して多能工を育成する事、②受注内容や繰り返し発注される部品情報、打ち合わせ内容の共有に誰でも作業できるようにする事。

第 3 問（配点 30 点）

（160 字以内）

ホームページ活用方法は、実演の動画とプログラムの作成方法、駆動部等のメンテナンス方法、加工可能な材質など展示会での質問内容を掲載し、加工精度や操作性、メンテナンス容易性を訴求する事である。社内対応策は、ホームページでの顧問からの問い合わせや要望に迅速に対応できるように、担当者に対応方法を定めて営業体制を強化する事である。

第 4 問（配点 30 点）

（140 字以内）

方策は、①製品面で、異業種交流の人脈の活用や接点を得られた木工加工業者からニーズや業界動向などの情報を入手し製品の開発や改良に活用する事、②サービス面で、プログラムの作成・提供や駆動部等のメンテナンスの提供などアフターサービスを充実させ顧客満足向上を図る事、で高付加価値化を図る。

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 ()

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問（配点 25 点）

（設問 1）

	a	b
①		()
②		()
③		()

（設問 2）

(40 字)

第 2 問（配点 18 点）

（設問 1）

(単位：百万円)

売上高	()
売上原価	()
売上総利益	()
販売費及び一般管理費	()
営業利益	()

（設問 2）

--

（設問 3）

再来年度以降の 予想営業利益	
最低売電単価	

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

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		()
収益性		()

判断	設備更新案を（採用する・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）

(30字)

（設問2）

(30字)

（設問3）

(60字)