

**再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 ( 宮下 雄登 )**

**事例 I (組織・人事戦略)**

**第 1 問 (配点 20 点)**

要因は、①県を代表する銘菓として人気を博した商品に絞りがつてと同じ品質や食感を復活させた事②菓子工業組合から短期間で商標権を譲渡され、県の低利融資支援によって事業再建を急ピッチで進められた事、である。(100 字)

**第 2 問 (配点 20 点)**

特徴は、①社長や専務が部門を統括していることにより意思決定が早い事②機能別組織により社員の専門性を高めることができ効率的に業務に取り組める事③社長と専務が全株式を保有していること、である。(94 字)

**第 3 問 (配点 20 点)**

メリットは、①地元企業が誘致対象になっていたことから割安な資金で HACCP に準拠する工場を整備できた事②人手による製造工程の自動化により効率性を高め、3 種焼菓子の日産 5 万個体制を整備できた事、である。(96 字)

**第 4 問 (配点 20 点)**

リスクは、①自社店舗による直販を行っておらず販売ノウハウがない為首都圏へ出店してもうまくいかない可能性がある事②工場が一箇所にしかなく全国市場進出にあたり配送網や割安な配送コストの確保が必要になる事。(100 字)

**第 5 問 (配点 20 点)**

課題は、第三の創業期を担う人材の確保と育成を行うことである。具体的には、①次世代の経営者候補を選出し、経営ノウハウを継承すること②社員教育の強化や商品企画開発力の高い人材を中途採用することにより新商品の開発を行うこと③営業の最前線でキャリアを積んだ社長の経験を活用して営業力を強化すること、である。(149 字)

**再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 ( 宮下 雄登 )**

**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井戸端会議を通じた顧客関係性とニーズの収集を行える事、②睡眠状況を聞きながら商品を薦める接客で信頼を得た事。(59 字)

(b)

競合である大型スーパーの状況は、高品質な商品が少なく、従業員がほとんどいなくて十分な説明ができず、顧客関係性が弱い。(58 字)

**第 2 問 (配点 25 点)**

施策は、データベースに保存されている①重要顧客の購買履歴や好みの情報を活用して婦人用ハンドバッグの品揃えを厳選する②重要顧客の住所情報を活用して DM やチラシを発送し予約会への来場誘引を図る、ことにより婦人用ハンドバッグの予約会を成功させる。(119 字)

**第 3 問 (配点 30 点)**

施策は、①介護のための改装に合わせて介護用ベッドの提案販売を行い、介護を行い易い間取りなども共同で提案する②店舗内の休憩コーナーの改装を依頼し、シルバー世代の居心地を向上させ地域住民の交流の場とさせる、ことにより顧客生涯価値を高める。(117 字)

**第 4 問 (配点 25 点)**

ターゲットは全国よりも構成比が高い X 市在住の 30 代子育て世代とする。施策は①次期社長の保育士勤務経験を活用し保育園の入園準備会を開催する②副社長の裁縫技術を活用し手づくり手さげかばん教室を開催する、ことで顧客愛顧の向上と商店街の活性化を図る。(120 字)

**再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 ( 宮下 雄登 )**

**事例Ⅲ (生産・技術戦略)**

**第 1 問 (配点 30 点)**

課題は設計担当と製造部が一体となって生産管理を行うことである。対応策は①顧客から注文が入った際に機械加工班と製缶板金班が打ち合わせを行い各班の状況に合わせて製造計画を立案する事②CNC 木工加工機の設計のデザインレビューを行い製造面を考慮した製品の開発を行う事。

(127 字)

**第 2 問 (配点 20 点)**

課題は、機械操作方法の標準化と作業者の適材適所への流動的な活用である。対応策は、①各作業者が保有する技術情報をマニュアル化することにより加工技術の標準化を図る②ジョブローテーションによって他の機械も操作できるようにして製造工程の効率化を図る。(120 字)

**第 3 問 (配点 30 点)**

ホームページの活用方法は、①CNC 木工加工機の実演映像の紹介②CNC 木工加工機の加工精度や操作性、メンテナンス容易性の訴求③問い合わせフォームの設置、を行うことにより潜在顧客を獲得する。社内対応策は、①問い合わせに対応する担当者を設ける事②問い合わせのあった社に社長や常務がトップセールスを行う事により受注に結びつける。(154 字)

**第 4 問 (配点 30 点)**

方策はNC 機械を使用した経験のない家具や工芸品などの木工関係者に高付加価値な CNC 木工加工機を提供する。製品については、展示会や HP で収集したニーズを活用して商品の改善を図る。サービスについては、顧客の受注内容をデータベース化し、打ち合わせ効率を向上させ短納期を実現させる。(133 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 ( 宮下 雄登 )

事例Ⅳ (財務・会計戦略)

第 1 問 (配点 25 点)

(設問 1)

	a	b
①	売上高総利益率	12.70%
②	負債比率	403.14%
③	棚卸資産回転率	22.95 回

(設問 2)

高品質製品により効率性は良いが高い製造原価や借入金依存により収益性と安全性が低い。

(40 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	740 百万円
最低売電単価	15 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	△20	第X1年度初め	△210
税金支出の差額	△6	第X1年度末	76
税引後利益の差額	△14	第X2年度末	58
非現金支出項目の差額	90	第X3年度末	58
第X1年度末の差額キャッシュフロー	76	第X4年度末	58
		第X5年度末	58

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	3.93年
収益性	正味現在価値	44.63百万円

判断	設備更新案を <u>採用する</u> ・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）**

単体の税引前利益は黒字だが高い製造原価により収益性が悪い状況。（30字）

**（設問2）**

影響は、受取配当金の増加により経常利益が改善する。（25字）

**（設問3）**

影響は①事業におけるシナジー効果の発生②グループ経営のガバナンス体制の見直し③企業の社会的イメージの変化が考えられる。（59字）