

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 (中津井 徹)

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 20 点)

最大の要因は X 社の時代から主力商品の認知度が地元で高かったからである。具体的には①最良筋が復活を嘆願する動きや同業他社が商標権を求めた事、②主要取引先から販売支援継続を条件に商品の存続を求められた事。(100 字)

第 2 問 (配点 20 点)

特徴は①ボリュームのある補助業務は非正規社員に任せ、主要な業務は正社員が行う分業体制を確立した事、②営業・総務部門の主要な業務は社長・専務のリーダーシップの元で少数の正社員で行う体制を確立した事である。(100 字)

第 3 問 (配点 20 点)

戦略的メリットは、製造工程の自動化による効率性の向上と食品製造の国際標準規格のハサップに準拠する事で、かつての商品に勝るとも劣らない品質や食感を確保すると共に日産 5 万個の生産体制を整備できた事、である。(100 字)

第 4 問 (配点 20 点)

リスクの可能性は、ビジョンの達成に不可欠な全国市場への進出の要件である首都圏への出店や A 社が独自で創り上げる新商品の開発を実現していくための人材の確保や育成を行う組織体制が不十分である事、である。(98 字)

第 5 問 (配点 20 点)

共に苦勞を乗り越えてきた戦友の多くが定年退職した中で「第 3 の創業期」に向けた事業の承継が組織的課題である。具体的には①社長と専務が保有する全ての株式を承継できる後継者を育成していく事、②社長・専務が蓄積してきた主要業務である営業・総務部門の経験やノウハウを承継できる経営者を育成していく事、である。(149 字)

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休憩コーナーに様々な人々が集まり交流する井戸端会議、②顧客との継続的接点を作りやすくなったこだわりの日用品の販売。(60 字)

(b)

大型スーパーの寝具売場の状況は①高品質な商品が少ない品揃え、②従業員による十分な商品説明を行わないコミュニケーション戦略。(60 字)

第 2 問 (配点 25 点)

施策はリピーターである重要顧客からなる詳細なデータベースを活用し、①重要顧客の必要や好みに合わせた商品に品揃えを厳選し、②重要顧客が井戸端会議に参加した際や電話などで予約会の案内を行い、売上の確保・拡大を図り予約会を成功させる事、である。(119 字)

第 3 問 (配点 30 点)

施策は①介護のための改装を行う地域内の中小建築業と連携して店舗 2 階の臨時イベントスペースで定期的に相談会を実施し、②改築のニーズのあるシルバー世代が井戸端会議にきた際に相談会の案内を行い、中小建築業の売上拡大と顧客生涯価値の向上を実現する事。(120 字)

第 4 問 (配点 25 点)

ターゲットはX市の充実した子育て行政サービスで増加している 30 代-40 代の子育て世代である。施策は、①地域の中小建築業と連携して核家族世帯の建築需要を取り込む事、②高品質な寝具を顧客のニーズに合わせたきめ細かな接客対応で販売していく事、である。(119 字)

事例Ⅲ (生産・技術戦略)

第 1 問 (配点 30 点)

課題は機械加工班、製缶板金班、設計担当者が連携して CNC 木工加工機の生産を行なう事である。対応策は全行程の生産計画を立案して生産統制を図り、①生産形態の異なる両班が互いの状況を理解して協力できる体制を構築する事、②最終検査を含めた進捗管理を行う事で、納期を意識した体制を構築する事。(139 字)

第 2 問 (配点 20 点)

課題は作業者に担当以外の機械の操作を習得させ、生産能力の向上を図る事である。対応策は、①各専任作業者が保有する機械の操作方法や加工方法の技術情報の標準化やマニュアル化を推進し、②OJT や研修を通して担当以外の機械の操作の習得を推進する事である。(120 字)

第 3 問 (配点 20 点)

ホームページの活用方法は、①複雑な形状の加工を容易に行う CNC 木工加工機の実演の映像、②機械の加工精度や操作性、メンテナンスの容易性の情報、を掲示して潜在顧客の獲得を図る事である。社内対応策は①新規顧客開拓の専門チームを設置し、経験や知識を組織的に蓄積していく事、②社長と常務が中心となり機械商社との連携を検討していく事。(159 字)

第 4 問 (配点 30 点)

方策は、①製品については、常務が推進してきた設計の CAD 化を活用して、製品設計の効率化を図るとともに顧客ニーズに対応した高付加価値な製品を開発していく事、②サービスについては、加工精度や操作性、メンテナンスの容易性を高め、サービスの必要性の逡減を図っていく事、である。(132 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 (中津井 徹)

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 | 自己資本比率 | 19.88% |
| ③ | 棚卸資産回転率 | 22.95 回 |

(設問 2)

財政状態は長期借入金と少ない内部留保で安全性が悪く、経営成績は収益性が悪い。(38 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)

| |
|------|
| △244 |
|------|

(設問 3)

| | |
|-------------------|-----|
| 再来年度以降の 予想営業利益 | 250 |
| 最低売電単価 | 27 |

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 | 90 | 第X1年度初め | △210 |
| 税金支出の差額 | △27 | 第X1年度末 | 43 |
| 税引後利益の差額 | 63 | 第X2年度末 | 58 |
| 非現金支出項目の差額 | △20 | 第X3年度末 | 58 |
| 第X1年度末の差額キャッシュフロー | 43 | 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 | 自己資本比率 | 18% |
| 収益性 | 正味現在価値 | 17百万円 |

| | | |
|----|--|-------------|
| 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）

非支配株主損益から推測すると、損益が赤字になっている。(27字)

（設問2）

D-b社の各勘定が連結財務諸表に取り込まれる事で財務指標に影響する。(32字)

（設問3）

子会社化する事で連結財務諸表に取り込まれ実態がより正しく反映され、グループ全体での経営が促進されていく事である。(56字)