

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

**事例 I (組織・人事戦略)**

**第 1 問 (配点 20 点)**

要因は、①地元の認知度が高く県を代表する銘菓として人気を博していたことから、顧客の期待が高かったため、②かつての商品に勝るとも劣らない品質や食感を確保し昔ながらの味わいを復活させ、顧客の支持を得たため。(100 字)

**第 2 問 (配点 20 点)**

特徴は、①人手による作業工程を自動化し効率性を高め、製造部門の人員を抑制していること、②商品アイテムを 3 種類に絞り込み、配送管理や在庫管理負担を軽減していることから営業部門の人員を抑制していること。(99 字)

**第 3 問 (配点 20 点)**

メリットは、①工場移転による供給能力の向上で、全国市場への展開に向けた生産量の確保が可能になったこと、②HACCP に準拠した生産体制構築による品質面の向上で、全国への取引拡大を図りやすくなったこと、である。(99 字)

**第 4 問 (配点 20 点)**

障害となるリスクは、①自社店舗による直接販売経験がないため、店舗運営経験やノウハウのある人材がないこと、②独自で創りあげた商品がないため、新商品開発の経験やノウハウのある人材がないこと、である。(99 字)

**第 5 問 (配点 20 点)**

組織的課題は、①人材確保の面で、既存の社員を店舗運営の研修への参加や他社への出向を通じて店舗運営ノウハウを蓄積し、さらに店舗運営経験者の中途採用を積極的に行うこと、②人材育成面で、非正規社員の正社員の登用制度の創設して補助業務以外の業務を担当させる。(125 字)

→ 時間切れ

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 ( 渡部 剛史 )

事例Ⅱ (マーケティング・流通戦略)

第 1 問 (配点 20 点)

(a)

強みはこだわりの接客で多くの顧客の信頼を得ていること、シルバー世代や井戸端会議メンバーに関する情報と強い関係性があること。(60 字)

(b)

寝具における競合は幹線道路沿いの大型スーパーで、高品質な商品が少なく、従業員がほとんどおらず十分な説明ができていない状況。(60 字)

第 2 問 (配点 25 点)

施策は、過去に開催した婦人服の予約会に参加した女性を対象に、副社長が把握している顧客の好みの情報と過去の購買履歴や好みに関するデータベースを活用して厳選した品揃えを行い、DM、チラシや口コミで集客を行って丁寧な接客で購買につなげる。(115 字)

第 3 問 (配点 30 点)

施策は、①井戸端会議メンバーの高齢化に対応し、建築業者と連携して介護のための自宅の改装を紹介し、介護ベッドの購買につなげる、②建築業者が施行している核家族世帯の情報提供を依頼し、その親による新築祝いとして布団の贈答を提案し購買につなげる。(118 字)

第 4 問 (配点 25 点)

30 代の子育て世代をメイン・ターゲットとし、高品質な商品を十分な説明と丁寧な接客で提供する。また定期的に入園準備アドバイスや親と子の快眠教室を開催し、子供が遊ぶスペースを確保して来店頻度を高め、保育園児向けの副社長の手作りバッグも提供する。(119 字)

**事例Ⅲ (生産・技術戦略)**

**第 1 問 (配点 30 点)**

課題は、①自社で材料の発注をしていないため、適切な資材の発注管理を行うこと、②生産計画を立てずに生産を行っているため、適切な生産計画の策定である。対応策は、①資材調達の担当者を設置し、発注や在庫管理を実施、②生産計画の担当者を設置し、リードタイムや作業負荷に応じた生産計画を策定。(140 字)

**第 2 問 (配点 20 点)**

課題は、①全ての担当者が全ての機械を操作できるようにすること、②各機械ごとの技術情報をすべての作業者が習得すること。対応策は、①研修や OJT で専任以外の機械操作し加工精度を維持、②各機械ごとの技術情報を標準化・マニュアル化し、生産能力を向上。(119 字)

**第 3 問 (配点 30 点)**

活用方法は、CNC 木工加工機の実演状況を動画として紹介し、複雑な形状の加工を容易にできることを訴求するとともに、加工精度や操作性、メンテナンスの容易性を訴求する。社内対応策は、問い合わせ窓口を設置し、プログラムの作成方法や提供の可能性、駆動部や刃物のメンテナンス方法や加工可能な材質に対する質問に対応し製品の購買につなげる。(160 字)

**第 4 問 (配点 30 点)**

製品面の方策は、自社の経営資源が限られることから外部の協力工場を確保し、生産負荷や受注状況に応じて外注を利用すること、サービス面の方策は、全国展開しているアフターサービスを提供できる会社と連携し、メンテナンス等のアフターサービスを委託することで、全国向け販売体制を構築すること。(139 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 ( 渡部 剛史 )

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	自己資本比率	19.88%
③	棚卸資産回転率	22.95 回

(設問 2)

適性料金の設定面から収益性が低く、また借入金負担が重く長期の安全性が低い、棚卸資産の効率性は高い。(50 字)

第 2 問 (配点 18 点)

(設問 1)

売上高	3,879 百万円
売上原価	3,310 百万円
売上総利益	569 百万円
販売費及び一般管理費	270 百万円
営業利益	299 百万円

(設問 2)

△109 百万円
----------

(設問 3)

再来年度以降の 予想営業利益	250 百万円
最低売電単価	17 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	△10	第X1年度初め	△210
税金支出の差額	3	第X1年度末	73
税引後利益の差額	△7	第X2年度末	58
非現金支出項目の差額	80	第X3年度末	58
第X1年度末の差額キャッシュフロー	73	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	回収期間法	3.36年
収益性	NPV	14.31百万円

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

**第4問（配点28点）**

**（設問1）**

売上総利益が低いうえに支払利息負担が大きく、収益性は低い状況。（30字）

**（設問2）**

自己資本は増加する一方で借入金が大幅に増加し、財務内容は悪化。（30字）

**（設問3）**

影響は、①重複する経営資源を節約できること、②事業統制が容易になること、③企業規模が大きくなり信用力が增加すること。（58字）