

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 (山本 卓海)

事例 I (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 20 点)

要因は、①主力商品に絞り、認知度の高かった商品名を冠にした新会社を設立することで容易に市場浸透を図れたため、②銘菓といわれたかつての商品に勝るとも劣らない品質や食感を確保できる生産体制を整備したため。(100 字)

第 2 問 (配点 20 点)

特徴は、①パートタイマー中心の非正規社員が補助業務を行っていること、②自社店舗による直接販売を行っていないこと、③人手による作業であった製造工程を自動化することで、効率化を実現していること、である。(99 字)

第 3 問 (配点 20 点)

メリットは、①手狭になった旧工場からの移転により生産規模が拡大し、売り上げ向上とコスト削減を実現したこと、②工業団地の他の工場との連携により技術やノウハウを取得・活用することで、生産性を向上したこと。(100 字)

第 4 問 (配点 20 点)

①全国市場で戦うことのできる新商品の開発、それを実現するための人材の確保や育成ができていないこと、②自社店舗による直接販売の経験・ノウハウがなく、首都圏出店のための人材が確保できていないこと。(96 字)

第 5 問 (配点 20 点)

課題は、組織の若返りと底上げを図ること。具体的には、①定年退職した共に苦勞を乗り越えてきた戦友を再雇用し、経験、知識、技術、ノウハウを次世代に継承すること、②パートタイマーを中心とする非正規社員に教育と活躍の機会を与えるとともに、柔軟な就労形態とワークライフバランスを確保すること。(141 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 (山本 卓海)

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多くの顧客の信頼を獲得したこだわりの接客、②店内の井戸端会議で収集した顧客ニーズや構築した人的ネットワーク。(59 字)

(b)

競合である大型スーパーの状況は、①高品質な商品が少なく、②従業員がほとんどおらず、③商品に対する十分な説明ができていない。(60 字)

第 2 問 (配点 25 点)

施策は、①データベースに記録されている購買履歴から RFM 分析を行い、購買頻度や金額の多い顧客にダイレクトメールを送付し、集客を図る、②データベースに記録されている顧客の好みを品揃えに反映し、予約数の増加と商品引き渡し時等接触機会の増加を図る。(119 字)

第 3 問 (配点 30 点)

施策は、建築業者から、シルバー世代の介護のための改装や、子育て世代の新築の情報を収集し、①安心・安全な介護生活を支える介護用ベッドの提案を行う、②子育て世代の新生活に必要な寝具の提案を行い、子や孫の健康を願うシルバー世代のニーズを満たす。(119 字)

第 4 問 (配点 25 点)

ターゲットは、30～40 代の子育て世代とする。施策は、①次期社長の保育士経験を活かし、保育園の入園準備のアドバイスを行い、関連商品の購買を促す、②親と子の快眠教室を継続し、新規顧客の獲得とそれに伴う売上増加、健康支援を通じた地域活性化を図る。(119 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】（ 山本 卓海 ）

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で作業者間の連携を促進すること。対応策は、①それぞれの工程における作業の進捗状況を共有すること、②それぞれの工程における仕掛品や在庫に関する情報を共有すること、③それぞれの工程における負荷や余力などの状況を共有すること、以上により生産性を確保する。(139 字)

第 2 問（配点 20 点）

課題は、機械の専任担当制を廃し、人材の流動性を確保すること。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を共有し、標準化やマニュアル化を進めること、②少品種多量品と多品種少量品双方に対応できるよう柔軟な生産体制を整備すること。(118 字)

第 3 問（配点 30 点）

潜在顧客を獲得するため、ホームページ上で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様子を動画で公開する、②NC 機械の使用経験のない木工加工関係者からの問合せページを設置する。潜在顧客を受注に結び付けるため、木工加工関係者からの問合せを社内で共有し、営業担当から個々の問合せ内容に即した提案を行う体制を整備する。(159 字)

第 4 問（配点 30 点）

方策は、製品面で、製造部内での連携強化や異業種交流での情報収集により CNC 木工加工機の改良や新機種の開発を行い、汎用性や操作性を高めること。サービス面で、①問合せのあった顧客への提案型の営業体制を整備すること、②作業者が顧客に直接フォローアップやメンテナンスを行う体制を整備すること。(140 字)

再現答案【平成 29 年度 第 2 次筆記試験】 氏名 (山本 卓海)

事例Ⅳ (財務・会計戦略)

第 1 問 (配点 25 点)

(設問 1)

	(a)	(b)
④	売上高総利益率	12.70 (%)
⑤	自己資本比率	19.88 (%)
⑥	有形固定資産回転率	1.93 (回)

(設問 2)

加工コストと借入金により収益性と安全性が低い一方、設備が売上に寄与し効率性が高い。

(40 字)

第 2 問 (配点 18 点)

(設問 1)

(単位：百万円)

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	278 百万円
営業利益	291 百万円

(設問 2)

△244 百万円

(設問 3)

再来年度以降の 予想営業利益	50 円
最低売電単価	30 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	51
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	30	第X3年度末	58
第X1年度末の差額キャッシュフロー	51	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	3.86年
収益性	NPV	14.73百万円

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）

主たる業務の染色加工の売上原価が利益を圧迫し損益状況は悪い。（30字）

（設問2）

出資による資本金減、銀行からの借入増により安全性が低下する。（30字）

（設問3）

影響は、既存事業と関連の低い分野で事業を展開する関連会社を子会社化することで、経営リスクを回避できる。（51字）