

**事例 I (組織・人事戦略)**

**第 1 問 (配点 20 点)**

(100 字以内)

要因は、主力製品に絞り、昔ながらの味を復活させたため。具体的には、地元知名度高い商標権と x 者社員であった A 社社長を引き継ぎ②同じ品質・食感を数年掛け復活したこと。

**第 2 問 (配点 20 点)**

(100 字以内)

特徴は、①営業・製造・人事など主力業務を正社員が担い、倉庫業務など補助業務非正規社員が担い、②営業は、直接販売は行わず販売ルート開拓や配送管理特化により、業務効率性が高い点である。

**第 3 問 (配点 20 点)**

(100 字以内)

メリットは①新工場は HACCP 準拠し、品質・食感を確保した日産 50,000 個の生産体制を構築した点②地元企業連携による新商品開発体制構築の可能性を確保した点、である。

**第 4 問 (配点 20 点)**

(100 字以内)

リスクは、①直接販売を行っていないため、全国市場進出のための営業ノウハウを有しない点②主力製品は、A 社が独自で作りに上げた商品ではないため、顧客ニーズ収集による新商品開発ノウハウを有しない点。

**第 5 問 (配点 20 点)**

(150 字以内)

課題は、①主力商品依存脱却のための、非正規社員を含めた公正な評価制度整備による新商品開発意欲向上を図ること②営業・新製品開発ノウハウ有する人材の確保・育成や工業団地内地元企業連携による新商品開発能力向上を図ることである。

**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)

強みは、①睡眠状況を聞きながら商品を薦める接客力②井戸端会議で交流深める商店街メンバーとの関係性。

(b)

(60 字以内)

競合のスーパーは、①高品質な商品が少ないこと②従業員が少ないため十分な説明が出来ないこと。

**第 2 問 (配点 25 点)**

(120 字以内)

施策は、好みなどデータベース活用による顧客の好みに合う厳選した品揃えを行うこと。具体的には、①日ごろの交流を通じた顧客好み別仕入れを行い、②丁寧な接客力で顧客満足向上し、②休憩コーナーで無料飲み物提供により、失客防止する。

**第 3 問 (配点 30 点)**

(120 字以内)

施策は好調な建設業界と B 社有するデータベース活用により、介護される立場で、睡眠状況を聞きながら介護ベットの提案販売を行うこと。

**第 4 問 (配点 25 点)**

(120 字以内)

施策は、増加する 10 歳以下子供を持つ 30 代子育て世帯に、①体験コーナーを活用し、次期社長の保育士経験を活かした手さげカバン作り教室開催により、新規顧客を開拓し、②入園式向け婦人服・装飾品などシーズン毎の予約会により、既存顧客維持を図る。

**事例Ⅲ（生産・技術戦略）**

**第 1 問（配点 30 点）**

（140 字以内）

課題は、①顧客注文を受注窓口から作業指示ではなく、注文に応じた生産計画立案②計画に基づく各加工工程の進捗管理③材料や部品支給ではなく、自社で CNC 制御装置を調達すること。社内対応策は、①全社生産計画立案し、②作業仲間連携による生産統制を強化し、③CNC 制御装置含めた調達体制を整備すること、である。

**第 2 問（配点 20 点）**

（120 字以内）

課題は、①選任担当制から、多工程持ちによる生産効率向上、②各機械作業の標準化・マニュアル化による多能化。施策は、①各選任担当が保有する操作方法の見えるかと標準化を行い、②標準作業と標準時間設定による教育を実施すること。対応策は、①

**第 3 問（配点 30 点）**

（160 字以内）

活用方法は、①複雑な形状の加工を容易に行う CNC 木工加工機の実演動画を HP で発信し②プログラム作成方法など質問に対する回答を HP 掲載。社内対応策は、①常務以外も質問に対応するために、教育による加工精度・操作性など説明出来る人材を育成し、②異業種交流会や木工加工関連企業との連携強化による新規顧客獲得のための体制整備することである。

**第 4 問（配点 30 点）**

（140 字以内）

方策は、今後製品の改良・新製品開発による CNC 木工加工機を付加価値の高い最終製品へ育成すること。具体的には、①設計が担う最終製品の検査工程を製造部へ移管し、設計は製品の改良・製品開発に特化した品開発体制を構築し、②プログラム作成方法等出張サービスによる顧客ニーズ収集を図る。

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 (回転)

(設問 2)

(40 字)

特徴は、適正料金設定されず、コスト削減が進んでいないため、収益性・安全性低い。

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)

▲
---

(設問 3)

再来年度以降の 予想営業利益	50
最低売電単価	31.75

### 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	( 66 )
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	( 40 )	第X3年度末	( 58 )
第X1年度末の差額キャッシュフロー	( 61 )	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	5.52(年)
収益性	正味現在価値法	35.29(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）

(30字)

○白紙○

#### （設問2）

(30字)

借入金12億円増加による自己資本比率悪化により、安全性悪化する

#### （設問3）

(60字)

- ① 技術レベル相違による製品付加価値率相違により、処遇が異なり融合が困難②企業文化が異なるためセクショナリズムが発生する点