

## 令和元年度本試験再現答案 事例Ⅰ（KY）

### 設問1

理由は、メンテナンス事業の対象である葉たばこ生産者のニーズが小さかったから。具体的には①健康志向の強まりや受動喫煙問題による市場縮小で投資余力が低く、②後継者不足や高齢化で顧客が減少したから、である。

### 設問2

企業風土は、①正規社員による、規制に守られた参入障壁の高い業界の顧客との関係性を偏重する受け身で馴れ合いの営業風土、②縁戚関係の役員による、合理化や管理意識の低さによる営業所運営の改善意識の薄い風土。

### 設問3

要因は①コアテクノロジーの明確化・共有により様々な農作物をソフトウェアで的確に、高燃費効率で乾燥させる技術力、②食品や漢方薬のメーカー、地域団体等の潜在顧客からの受注に結びつけた営業部隊のプレゼン力。

### 設問4

要因は①コストカットした部分で成果に応じた賞与を導入した事で新規事業の成功へのモラルが向上したため、②古き良き時代を知る古参社員が退職した事で新経営陣の下で若手社員が能力を発揮する余地が広がったため。

### 設問5

理由は経営の安定性を優先したからである。具体的には①社長・副社長・専務で目配りできる範囲に限りがあり、権限委譲できる社員が未育成のため、②新規事業開始から日が浅く、専門性やノウハウを蓄積し改善するため。

## 令和元年度本試験再現答案 事例Ⅱ (K Y)

### 設問 1

強みは社長の要望に応じ季節感のあるデザイン力、Y氏の行事の雰囲気に合わせて提案力。

弱みは商店街の中心部から離れた店舗立地、店舗スペースや人員面で受入客数が少ない点。

機会は近隣に高級住宅があり、行事が盛んで、毎月地域住民が参加するイベントがある事。

商店街周辺に大手チェーンや大手チェーン勤務経験者による個人サロンが多数存在する事。

### 設問 2

発信情報は①好きな絵柄やネイルを言葉で伝え難い客に、デザインやアートのオプションの注文を促す実例画像、②卒業式等の行事に参加予定の客に、来店頻度と一人あたり単価を高める服装に合うジェルネイルの紹介画像。

### 設問 3-1

B社は、路面店のある有名ブランドの衣料品店、宝飾店と組んで、行事が盛んな高級住宅地のファミリー層を獲得すべき。理由は、生涯顧客価値の高いファミリー層に、行事やファッションに合うデザイン・提案ができるから。

### 設問 3-2

提案は①要望に合ったデザインを提供し固定客化するため、社長が要望に合う満足度の高いデザインを提案する事、②期待以上のデザインを提供し固定客化するため、Y氏が行事や服装にも合う要望を超える提案をする事。

## 令和元年度本試験再現答案 事例Ⅲ (K Y)

### 設問 1

強みは①熱処理専業として素材や形状による温度管理等の特殊な技術の蓄積がある点、②取引先の依頼に応じて、設計・機械加工部門を有し、前行程の機械加工ができる点。

### 設問 2

効果は①生産量が約 2 倍となり売上が増加する点、②量産化により生産性が向上する点。  
リスクは①熱処理・機械加工の両行程で高技能の作業者が不足による品質低下、②生産方式の違う工程間の連携不足による現場混乱。

### 設問 3-1

在り方は①設備面で X 社向け自動車部品以外に対応するために汎用機を導入する事、②工程面で一人あたりの生産性を極限まで高めるためにセル生産方式を採用する事、③教育面で作業者のスキルに頼らず品質を維持するために、作業標準化を進め、多能工を養成する事。

### 設問 3-2

検討事項は①X 社からの受注確定が納品 3 日前となり、加工日 1 週間前の材料調達では間に合わないため、材料商社との契約内容を見直す事、②短納期の注文に対応するため、生産計画の頻度を高め、両工程間の日程計画の調整や修正を極力少なくする事、である。

### 設問 4

戦略は①機械加工工程の生産能力を生かし、内外作区分を見直す取引先に対し、これまでの引実績を活用した新加工品の開拓、②様々な業界に対応できる熱処理専業として培った特殊な技術の蓄積を生かし、商談会を活用した X 社以外の自動車部品の受注を開拓。

令和元年度本試験再現答案 事例Ⅳ (K Y)

設問 1-1

- ①売上高売上総利益率 16.76%  
棚卸資産回転率 3.13 回  
②固定長期適合率 111.68%

設問 1-2

財政状態は長期安全性が改善、効率性は棚卸資産増加で悪化。経営成績は配送・調達在庫コスト増で収益性悪化。

設問 2-1

95.33% 69.39% 3.52% 89.09%

設問 2-2

4345 百万円

問題は事業部間の規模の差が大きいため、各事業の実態と言えない為。

設問 2-3

91.49% (多分)

設問 3-1

△0.9 6.1 14.5 9.6 9.6

設問 3-2

- (a) 3.03 年  
(b) 12.63 百万円

設問 3-3

- (a) (未記入)  
(b) (部分点狙いで、各期の導入前・導入後の数値の計算式を記入)

設問 4-1

- (a) 配送業務に関する費用がわかり、改善策が明確化する事。  
(b) 建材事業の各案件との関連が可視化できず全社的改善が難しい事。

設問 4-2

効果は①在庫情報の共有により調達・在庫コストが減少し、収益性・効率性が改善、②在庫保有の為の短期借入減少で短期安全性向上。