

再現答案【令和元年度 第2次筆記試験】 氏名 中田 紀夫

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問（配点20点）

最大の理由は、主力事業である葉たばこ乾燥機を取り巻く市場であるたばこ産業は、健康志向の強まり、受動喫煙の社会問題化、葉たばこ生産者の後継者不足や高齢化の急速な進展により市場が縮小する一方であったため。

第2問（配点20点）

企業風土は、①参入障壁の高いたばこ産業であるため、売上拡大に安住している、②売上が右肩上がりであったため、在庫コスト管理や全社的な計数管理が弱くコストに関心が低い、などである。

第3問（配点20点）

要因は、①目的の面で、自社製品の用途を問うために、適格な営業部隊のプレゼンテーションが実施されたこと、②機能の面で、新市場開拓を「試験乾燥」を通じて行い、潜在顧客を獲得してきたこと、などである。

第4問（配点20点）

要因は、①自社のコアテクノロジーを「農作物の乾燥技術」と明確に位置付け、経営陣が方針を明確化したこと、②方針を社員が共有し、共通目的や貢献意欲を醸成し、組織の活性化につなげたこと、である。

第5問（配点20点）

最大の理由は、新製品を円滑に立上げ収益源の事業として成長させるために、今の組織に権限と責任を持たせ、指揮命令系統を変えず、モラルの維持・向上を図り、組織力を強固なものにしていくためである。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問（配点 20 点）

①S

強みは、季節感の表現、接客力、デザイン力・提案力の高い評価、商店街との良好な関係

②W

弱みは、商店街の中心部から離れた立地、建築からの経年、細長いスペースが敬遠される

③O

機会は、商店街周辺の高級住宅地、行事が盛んな土地柄、ファッション関連の路面店など

④T

脅威は、大手チェーンによるネイルサロン、商店街周辺に多数ある自宅サロン

### 第2問（配点 30 点）

情報発信は、顧客の好みや要望を把握し、服装などに合った複数のオプションを取り入れたジェルネイルの写真と特徴コメントを発信し、オプション追加によるデザインを訴求し客単価を高める。

### 第3問（配点 50 点）

#### （設問1）

協業相手は、有名ブランドの衣料品店、宝飾店などファッション関連店である。顧客層は、高級住宅地に住む40代女性である。理由は、B社のデザイン・提案力を活かし、ファッション・コーディネート訴求するため。

#### （設問2）

提案は、顧客の好みや要望をよく聞き、桜祭り、七夕祭りなど町内会、寺社、商店街のイベントに合わせた季節感のあるデザインを提案する。理由は、定評ある季節感の表現を活かし、リピートにつなげるためである。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第1問（配点20点）

強みは、①熱処理において素材や形状による温度管理など特殊技術の蓄積、②設計から機械加工、熱処理に至る一貫生産体制、③自動車部品メーカーX社との取引、である。

#### 第2問（配点20点）

効果は、生産量が増加することにより、機械加工の量産技術、コスト低減ノウハウを蓄積できること。リスクは、X社への売上依存度が20%から高まることにより、X社の経営状況の影響を受けやすいことである。

#### 第3問（配点40点）

##### （設問1）

新工場の在り方は、①汎用機を活用し、多品種に対応する、②作業標準化、マニュアル化により、高品質を確保する、③IEの導入やSLPにより作業設計、工程計画、最適な設備選定を進める、④ベテラン作業者の技能承継のため、作業方法の教育体制を整備する。

##### （設問2）

検討は、①生産計画として、納品予定内示に基づき月次の生産計画を機械加工、熱処理の全社を通して立案し、外注かんばん受領を日次で確認し生産計画に反映する。②生産統制として、機械加工部門と熱処理部門が生産進捗、余力、現品管理の情報を共有し、短サイクル化に対応することである。

#### 第4問（配点20点）

戦略は、X社以外の金属部品製造業に対して、設計から機械加工、熱処理までの一貫生産体制による金属加工品を、技術力や後工程引取方式で得たノウハウを活用し、短納期、低コスト、高品質で付加価値の高い製品の提供により、事業の成長を実現する。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問（配点25点）

（設問1）

	(a)	(b)
①	売上高営業利益率	0.98%
	負債比率	249.49%
②	有形固定資産回転率	1.64回

（設問2）

建材価格・配送コストが増加し収益性が低下、短期借入金が増加し安全性が低下、賃貸が良好で効率性が上昇

第2問（配点25点）

（設問1）

建材事業部	95.33%
マーケット事業部	69.39%
不動産事業部	3.53%
全社	89.09%

（設問2）

(a)

4,343百万円
----------

(b)

セグメント利益を考慮しておらず全社最適の利益計画にならない。

（設問3）

(a)	91.54%
(b)	設問1の解答を利用できず、別解法で記述のため省略

**第3問（配点30点）**

（設問1）（単位：百万円）

第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
-0.9	6.1	14.5	9.6	9.6

（設問2）

(a)	3.03年
(b)	12.63百万円

（設問3）

(a)	時間無く感で書いたため省略
(b)	時間が無く途中まで雑に記述したため省略

**第4問（配点20点）**

（設問1）

- (a) 建材調達・在庫管理などのコア業務に経営資源を集中できること。
- (b) サービスやコスト管理が行き届かず経営状況の悪化を招く可能性

（設問2）

財務的効果は、①受注や調達管理が効率化され、管理コストが低減できる、②在庫管理の適正化により、棚卸資産の削減ができる。