

**再現答案【令和元年度 第2次筆記試験】 氏名 N.N**

**事例 I (組織・人事戦略)**

**第1問(配点 20 点)**

最大の理由は、葉たばこ乾燥機のメンテナンスのニーズが小さかった為。具体的には、①タバコ市場縮小で乾燥機の売上減少、②保有期間を過ぎた部品を含む膨大な数の在庫保持で費用が増大した。(92/100 字)

**第2問(配点 20 点)**

参入障壁が高いたばこ産業を主要顧客とし、たばこ市場拡大と共に売上増大してきたことに安住し、①新規市場開拓の意欲がなかった点、②前近代的な経理体制を見直しコスト削減を行う意識がなかった点。(93/100 字)

**第3問(配点 20 点)**

要因は、潜在市場の見えない顧客に用途を問うことで、①何を何のために乾燥させるかターゲット市場を絞り、②これまでアプローチすることができなかったさまざまな市場と結びつきができた。(88/100 字)

**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」と明確にすることで全社員に目的が共有され一体感が醸成され、②成果に応じた賞与制度で社員のモラルが向上し目的達成意欲が高まった為である。(95/100 字)

**第5問(配点 20 点)**

最大の理由は、若い社長のリーダーシップを引き続き活用する為である。具体的には、機能別組織を維持することで、①社長の迅速に意思決定できる、②社長が大所高所から各部門に目配りできることである。(94/100 字)

**事例Ⅱ(マーケティング・流通戦略)**

**第1問(配点 20 点)**

- ①S:顧客の要望を具体化する高い技術力に基づく提案力、商店街の他店との良好な関係。  
(38/40 字)
- ②W:商店街から離れた場所、建築から年数が経ち、細長いスペースが敬遠されている点。  
(38/40 字)
- ③O:B 社の商店街は週末に他地域から来街客がおり毎月様々なイベントが開催される点。  
(38/40 字)
- ④T:大手チェーンのネイルサロンや個人事業主のサロンが商店街周辺に多数存在する点。  
(38/40 字)

**第2問(配点 30 点)**

B 社は、顧客の要望や好みを把握した上で、顧客毎の衣装やアクセサリに合わせた花柄や季節限定の季節感のあるネイルデザインの情報と顧客に合ったオプションの紹介を定期的に行い、客単価を高める。(93/100 字)

**第3問(配点 50 点)**

**(設問 1)**

商店街の貸衣装チェーンと協業し、10 代の子供を持つ 40 代の主婦層向けに貸衣装の予約会時に、ネイルサロンのブースを出す。理由は、七五三や卒業式の服装に合わせたデザインのネイルを紹介できる為である。(95/100 字)

**(設問 2)**

予約会に来た顧客の要望や緊近(喫緊の誤字)のイベントに合わせた高い技術に基づく期待以上のネイルデザインを提案する。理由は、期待以上のデザインを提案し、顧客満足度を高めリピートにつなげる為である。(97/100 字)

### 事例Ⅲ(生産・技術戦略)

#### 第1問(配点 20 点)

強みは、①設備投資負担が大きい熱処理設備に加え前工程の設計部門、機械加工部門を有し、②素材や形状による温度管理など製品品質を保証する重要な技術を有す点。

(76/80 字)

#### 第2問(配点 20 点)

効果は、機械加工部門の生産量が現在の2倍になり、規模の経済が働き生産性が向上する点、リスクは、C社は本格的な量産機械加工が初めての為、加工能力増大に応じた従業員の人数と質が不足する点。

(92/100 字)

#### 第3問(配点 40 点)

##### (設問1)

新工場は、①技能士資格をもつベテラン作業員が、若手作業員に対し OJT による教育を行い、作業員の技能の底上げを行う、②加工機の扱いに慣れた作業員の技能に基づくマニュアルを作成し、作業標準化を行う。

(95/120 字)

##### (設問2)

C社は、①X社の納品予定に基づく大日程計画を、見直しに基づく中日程計画を、外注かんばんに基づく小日程計画を作成し、生産計画の精度を向上させ計画の調整・修正を最小限に抑える、②外注かんばんの最新データの分析で、生産の進捗管理を徹底し、X社の納期に間に合うよう生産の調整を行う。

(137/140 字)

#### 第4問(配点 20 点)

戦略は、①X社以外の販売先を新規開拓するため、工業会が開催する商談会で、C社の熱処理加工技術に加えて量産機械加工体制をPRする、②既存の産業機械、建設機械などの取引先に対し、量産機械加工体制をPRし、機械加工の受託生産を受注する。

(113/120 字)

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	16.76%
	流動比率	88.65%
②	有形固定資産回転率	1.64 回

※①の流動比率/88.65%のところを、当座比率/41.27%にしていた記憶もあり。

(設問2)

財政状態は、過大在庫による短期借入増で安全性低下し悪く、経営状態は、効率性は良いが収益性が低く悪い。

(50/50 字)

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	3.52%
全社	89.09%

(設問2)

(a)

4,345 百万円
-----------

(b)

売上高、売上原価が全社の約 9 割の建材事業部の影響が大な為。

(29/30 字)

**(設問3)**

(a)	91.49%
(b)	①現行の経常利益 71 百万円から目標の経常利益 250 百万円の差は 179 百万円 ②マーケット事業の売上増に伴う経常利益増加は 6 百万円 $((196-136) \times 0.1=6)$ ③建材事業部で削減すべき変動費額は 173 百万円 $(=179-6)$ ④建材事業部の変動費は 4,130 百万円 $(=4303-173=4130)$ ⑤建材事業部の変動比率は $4130 \div 4,514 \times 100 = 91.493 \dots \approx 91.49\%$

**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)	(未記入)
(b)	(時間がなく、方針だけ殴り書きした。詳細覚えておらず)

**第4問(配点 20 点)**

**(設問1)**

- (a)決算・損益責任が明確で各社でコスト削減等の業務改善が進み易い。(30/30 字)  
 (b)各社の利益が相反する場合は、業務改善が停滞する恐れがある。(29/30 字)

**(設問2)**

- ①受注情報共有で受発注コスト削減、②在庫データ共有で在庫管理精度向上により在庫保管コスト削減し営業キャッシュフロー改善。(60/60 字)