

再現答案【令和3年度 第2次筆記試験】 氏名 (T. F) 評価 (B)

事例 I (組織・人事戦略)

第1問 (配点 20点)

理由は、オフセット印刷機の普及で大量・安価な印刷が、オンデマンド機の普及により、新規参入招いて印刷単価が下がる中、協力企業に依頼の元、A社はコンサルティングに特化し、顧客ニーズに対応で需要獲得のため。(101字)

第2問 (配点 20点)

理由は、①3代目に権限移譲を行い、後進の育成と利益責任の明確化で変化に迅速に対応できる体制整備したため、②デザイン部門の専門化で更なるデザイン力向上と、共通目的有してデザイン部門の貢献意欲を高めたため。(101字)

第3問 (配点 20点)

利点は、デジタル化で得たプログラミングの専門知識を持つ人材を活用し、シナジー効果を発揮し業務拡大できたこと。欠点は、数多くの競合他社が存在で厳しい競争環境の中、営業に資源投資できず受注増加が難しいこと。(101字)

第4問 (配点 20点)

外部企業との関係は、これまでは関係者を仲介し各工程間の調整のために協力企業に指示を出す型なのに対し、今後は事業案件に合わせたプロジェクトチームに専門家として参加し協力関係を構築する型に発展させると助言。(101字)

第5問 (配点 20点)

課題は営業力を強化し、新市場を開拓すること。解決策は、①協力関係の外部の専門家から、受注できるような提案営業できる人材育成し、②情報共有を進め一括受注できる体制整備で、シナジー効果と一体感の醸成を図る。(101字)

再現答案【令和3年度 第2次筆記試験】 氏名 (T. F) 評価 (A)

事例Ⅱ (マーケティング・流通戦略)

第1問 (配点20点)

S

地元産大豆や水にこだわった豆腐が評判で、高価格帯でも季節の変わり豆腐を品揃え。(39字)

W

高齢者との顧客のやり取りは電話がメインで、自社の受注用サイトの作成ノウハウなし。(40字)

O

高齢者が知り合いを電話で呼び関係性を構築し、Y社通じてX市の知名度が全国で向上中。(39字)

T

年齢分布のわりに主婦層の顧客が少なく、新型コロナウイルスの影響で売り上げ3割減少。(41字)

第2問 (配点25点)

ターゲットは、全国の食通で自宅での食事にこだわりを持つ家庭。商品は、月替わりの手作り豆腐セットを開発し、販売方法は、作成方法や商品を使用したレシピをサイト上に定期的に公開し、固定客化を図ること、と助言。(101字)

第3問 (配点30点)

(a)

孫に教えるための子供向け製品知識の提供や、地元と連携した冷蔵製品のセット販売で関連購買を促すこと。(49字)

(b)

電話を活用して定期的に積極的な提案営業や、1人暮らし用に小分けして製品提供することで客単価を高めること。(52字)

第4問 (配点25点)

製品戦略は、X市の和菓子店と連携して豆腐やおからを材料とする菓子類の新規開発。コミュニケーション戦略は、IMで製品情報を定期発信し、掲示板でニーズ抽出と新製品開発に活用、による双方向発信で顧客関係性向上。(101字)

事例Ⅲ (生産・技術戦略)

第1問 (配点20点)

(a)

強みは、高い加工技術を有し、企画・デザインから完成品までの一貫受託生産できること。(41字)

(b)

生産委託品は低価格品が多く、営業部門がなく自社ブランド品は売上の20%と低いこと。(41字)

第2問 (配点30点)

(a)

課題は、生産計画を見直し効率化すること。(20字)

(b)

対応策は、①受注量の小ロット化に対応して、最適ロットサイズ設定による在庫削減、②生産計画立案を週1回と短サイクル化し、受注内容の変動や特急品に迅速に対応、である。(81字)

(a)

課題は、生産統制を見直し効率化すること。(20字)

(b)

対応策は、①裁断工程において生産計画の短サイクル化に伴い資材発注を短サイクル化し、欠品削減②縫製工程において SOP と OJT 活用で技術を平準化し、職人の負荷を平準化。(82字)

第3問 (配点20点)

課題は、①製品企画面においてC社独自のウェブサイト顧客ニーズを抽出できるサイトを設け、新製品開発が可能となる体制整備、②生産面において、受注予測精緻化による欠品削減と、職人スキル向上で全体縫製の負荷平準化図り、自社ブランド製品生産体制確立。(121字)

第4問 (配点30点)

C社は、熟練職人の手作りで高級品を出し、高付加価値化による高収益化を図ること。対応策は、①営業部門を立ち上げ、営業力強化とデザイン力・高級感を発信し、自社ブランド製品のブランド価値向上図ること、②熟練職人によるOJT活用により、若手職人の技術力をさらに強化し、効率性向上を図ること。(141字)

事例Ⅳ (財務・会計戦略)

第1問 (配点30点)

(設問1)

	(a)	(b)
①	売上高総利益率	27.78 (%)
②	有形固定資産回転率	4.56 (回)
③	売上高営業利益率	0.32 (%)
④	自己資本比率	19.85 (%)

(設問2)

特徴は、有形資産の運用で効率性高く、売り上げ高く収益性高い。課題は、販管費を削減して売上高営業利益率を向上させて収益性高め、利益余剰金を確保して安全性を高める。(80字)

第2問 (配点30点)

(設問1)

(a) 22,000,000 円

(b)

セミフルレジの減価償却費： $100 \div 5 = 20$ 万円/台

フルレジの減価償却費： $210 \div 6 = 35$ 万円/台

22年度中のCF： $(2,500 - (35 - 20) \times 100) \times 0.7 + 1,500 = 2,200$ (万円)

(設問2)

初期投資で生じるCF： $-210 \times 100 + 8 \times 100 + (20 - 8) \times 100 \times 0.3 \times 0.943 = -19,860.52$

22年から27年で生じるCF： $2,200 \times 4.917 = 10,817.4$

セミセルフレジの更新で生じないCF： $100 \times 100 \times 0.943 = 9,430$

NPV： $-19,860.52 + 10,817.4 + 9,430 = 368.88 > 0$ (万円)

NPV 正のため、投資案を採用する。

(設問3)

(a)

(b)

フルセルフレジの1台あたりの購入費を x 円とする。

第3問（配点20点）

（設問1）

32,143 (kg)

（設問2）

(a) 38,572 (kg)

(b)

固定費が1200万円のため、営業利益1500万円を達成するには、限界利益が2700万円以上必要。

30,000 kg の時、限界利益は $(1,240-360) \times 30,000 = 2,640$ 万円 $< 2,700$ 万円

一方、40,000 kg の時、限界利益は $(1,060-360) \times 40,000 = 2,800$ 万円 > 2700 万円

よって、1kg 当たりの販売価格は1,060円である。

この時、販売量を x kg とすると、 $(1,060-360)x > 2700$ 万なので、 $x > 38571.4$ (kg) となる。

第4問（配点20点）

（設問1）

メリットは、トラックを売却することで有形固定資産を削減し、効率性が向上すること。（40字）

（設問2）

理由は、高齢化に伴ってニーズ増加とシナジー効果による収益改善が期待できるため。（39字）