

**再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 岩崎 真朗**

**事例Ⅰ（組織・人事戦略）**

第1問

（設問1）

理由は、砂糖業界は原材料相場の上下によって取引量が決っていたため、多くの販売先とネットワークを構築し、関係性を強化することで商圏の大きさが決まり、一定の取引量を確保できる特性を持っていたからである。

（設問2）

環境は、食品原材料がそのままでは差別化が困難な特性を持つ中、食品原材料業界も価格志向が強くなり、大手が顧客の利便性強化や関係性強化を図って参入してきたため、関係性の強さだけでは取引継続が難しくなった。

第2問

（設問1）

目的は①買収先が保有する各種事業ノウハウを得ること②買収先が持つ顧客を得る事である。効果は①A社の経営革新に買収先のノウハウを活用できる事②自社グループ内に販売先を確保し売上を維持・拡大できる事である。

（設問2）

メリットは①買収先従業員の持つ優れたノウハウを自社内に移植できること、②買収先の従業員が持つ顧客との関係性を活用できることである。デメリットは、①人件費が上昇すること、②風土の融合に時間がかかること等。

第3問

メリットは、①従業員が業績向上に動機付けられ売上向上を図れる②従業員が能力向上に動機付けられ、社内が活性化する等である。デメリットは、年功制度に慣れた従業員がポストを奪われた場合、モラルを下げる等。

第4問

食品原材料以外の商材に手を伸ばすべきである。理由は①新規事業において食品原材料の付加価値を高め、ニッチ市場を獲得したノウハウを活用できる、②首都圏の物流拠点と営業拠点を活用し、顧客拡大できるからである。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問

仕入先の商品が顧客の視点から、①必要されている商品なのか？②求められている品質なのか？③品質と価格のバランスは適正なのか？④迅速に供給できるのか？を調査した。

### 第2問

従業員の中高年女性から、①欲しい商品、②実施して欲しいイベント、③購入しやすい売場配置、④納得性の高いクレーム対応をヒアリングの上で実現し、地元の中高年女性に対して商品の買いやすさという便益を提供した。

地元の高齢者の単身世帯に対し、買い物の宅配サービスや御用聞きサービスの提供で、買い物のための移動といった不便さの解消、安否確認を行うことで孤独死や病気や防犯に対する不安の解消といった便益を提供した。

### 第3問

従業員にトラブル対応の意思決定や売場毎のイベント企画、予算管理等を任せる事で売場運営能力向上を図った。

透明性のある昇給制度・給与体系、正社員への登用制度を導入し、従業員の意見取入れを行い、意欲向上を図った。

### 第4問

顧客がエコ活動に参加するたびにポイントが貯まる事で、B社の商品を安く購入できるという便益を与えた。

顧客がエコ活動に参加する事で、生ごみの削減や省資源化に貢献したという満足感を得る便益を与えた。

### 第5問

地元仕入先や顧客との関係強化で経営安定化を狙っている。①生ごみの堆肥を契約農家に無償提供し仕入れが安定する②B社の地元貢献を知った人が新規顧客として来店する③既存顧客をエコ活動に巻き込み関係を深める等。

コスト削減効果を狙っている。具体的には①生ごみの堆肥化でごみ処理量が減少し、有料化されたごみ処理コストが削減できる、②レジ袋の有料化での顧客からの収入とレジ袋の使用量減少でコスト削減できる等。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第1問

(a)

金属プレス・樹脂成型加工技術力を有す事。

金型製作・生産設備改良等の技術力を有す事。

(b)

製品開発専任部門がなく新製品開発力が弱い。

営業専任部門がなく、新規顧客開拓力が弱い。

#### 第2問

(設問1)

コスト削減の具体的方法は、①部品加工工程の品質検査を強化し、歩留まりの原因の特定と改善策の検討・実施を繰り返し、材料歩留まり率を低下させる、②製品開発部門を作り、組立工程の組立て容易性を向上させる設計方法を開発し稼働率を高める。等である。

(設問2)

(a)

既存の部品加工工程に、複雑で工数の多い組立工程が加わる事で、工程が円滑に接続せず、リードタイムが遅くなる混乱が予想される。

(b)

対策は、①全工程を対象とした生産計画を立案し、進捗・余力管理を行うことで工程間の接続を円滑にする。②早急に組立工程の高度な技術移植の受け入れ体制を構築し、早期の品質安定化によるリードタイム短縮を目指す。

#### 第3問

①Y社は詳細な仕様と生産計画データを発信。

②C社は工程の進捗・余力・歩留データを発信。

#### 第4問

C社は中国国内では得にくい金型技術を使った製品を、中国へ進出した他の自動車部品メーカーや家電メーカー、中国現地の取引先に対し供給する。対策は、①営業部門を設立し、国内外の取引先拠点に対する営業活動を強化する、②国内から技術者を派遣し、現地の技術者教育を行い、能力向上を図る等である。

#### 事例Ⅳ（財務・会計戦略）

##### 第1問

(a) 自己資本比率 (b) 34.93%

(c) 長所は、設備投資を内部留保でまかない、負債に依存していないため、同業に比べ安全性が高い点である。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 3.72回

(c) 長所は、遊休資産売却等全社的なリストラクチャリングを断行したため、固定資産が効率的に売上高獲得に貢献にできている点である。

(a) 売上高対経常利益率 (b) 4.46%

(c) 長所は、技術開発と設備投資によって小型化・高性能化した製品を、安定した品質で顧客要求に迅速に提供し収益性が高い点である。

##### 第2問

(設問1)

総費用曲線は縦軸の固定費1640百万円を起点とした右肩上がりの曲線であり、20%引きの場合は売上高線上の損益分岐点売上高である3280百万円の点を通り、30%引きの場合は損益分岐点売上高である3825百万円の点を通るように描画した。

(設問2)

30%引き案を受け入れるべきである。理由は、20%引き案は赤字になる一方、本案は利益が獲得できるからである。

##### 第3問

(設問1)

(a) 153百万円 (b) 3499百万円

(設問2)

設備投資を行い新たな生産方法を採用すべきである。理由はNPVが正となり損益分岐点売上高も低下するからである。

##### 第4問

(設問1)

保有債券の市場価値は低下する。

(設問2)

方策は、短期の利付け国債を購入し、金利変動リスクを軽減する。