

再現答案【平成 22 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 河合 正尚

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

理由は、①国内においてトップクラスの規模を確保することで競争力を高めたため。②人的つながりを深めることで顧客関係性を維持できたため。③ある程度の商圏があれば売上が上がるビジネスモデルのため、である。

（設問 2）

食品原材料は相場の上で売買する手数料商売である特性であったが①価格志向が強くドライな感覚の顧客が多くなったこと、②配送の頻度・便宜性等の要求が増えたこと。③競争が激化したこと、という変化があった。

第 2 問

（設問 1）

目的は①物流機能を充実させ末端の顧客まで攻めて来た大手への対抗。②取引先の救済である。効果は、①物流拠点の革新による効率性が高まったこと。②地元の末端顧客の利便性が向上し利益をもたらしたこと。である。

（設問 2）

メリットは、A 社の家族主義的経営を維持ができ元からの社員や買収先の社員のモラル低下を防ぐことである。デメリットは①人件費負担が増加すること。②さらなる高齢化を招き世代交代が遅れること、である。

第 3 問

成果主義は強化すべきでないアドバイスする。メリットとして動機づけを満たすことによるモラル向上や新陳代謝効果があるが、家族主義的経営が失われ衛生要因が毀損する事でのモラル低下の影響が大きいためである。

第 4 問

参入すべきでない。理由は強みが生かせなく事業リスクが高くシナジーが期待できないためである。仕入れルート等の強みが生かせニッチで大手の参入がしにくい砂糖等の自社加工へ力を入れていくべきである。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

人間関係の視点から顧客視点で精査した。具体的には①環境重視の企業、②地元企業、③中高年女性や高齢者向け商品を扱っている企業、等に仕入先を精査したと考えられる。

### 第 2 問

B 社は①中高年女性に対し、②売り場づくり・品揃えを工夫し、③従業員やパートとして地元の中高年女性を積極採用することで対応した。それにより雇用の創出と地元顧客目線のサービスの便益を与えた。

B 社は①高齢者の単身世帯に対し、②宅配サービスを始め、③商品の注文を届けるだけでなく御用聞きサービスを行なった。それにより高齢者の不安、不便さの悩みの解決や安否確認等の便益を与えた。

### 第 3 問

透明性のある昇給制度や優秀なパートの正社員登用制度・イベント等の権限移譲で動機づけ要因を満たした。

取締役のスリム化や社長と直接メールで社員とコミュニケーションをとり、関係を構築し衛生要因を満たした。

### 第 4 問

生ごみを持ち込む事で地元の環境設備に役立つグリーンポイントを付与する等の便益の提供を行った。

レジ袋を辞退する事で買い物ポイントを買い物時と同様の還元する等の便益の提供を行った。

### 第 5 問

事業面で売上・収益をあげる効果を狙った。具体的には、①生ごみを店頭で一日一回だけ回収することによる来店動機増による来店客増加、②有機栽培の有機野菜を店頭販売することによる売上増、である。

社会貢献面でイメージ向上を図り顧客関係性の向上を狙った。具体的には、①寄付結果をホームページに掲載すること。②生ゴミを無料で回収することでの利便性向上、③寄付をすることでの地元貢献、等である。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第 1 問

(a)

生産設備の改良・改善技術を有している点  
金属プレス・樹脂成形を有し内製している点

(b)

製品開発・営業を専任する部署がない点  
部品加工時の歩留まりが悪い点

#### 第 2 問

（設問 1）

具体的方法は、①生産設備の改良・改善技術を生かすことで部品加工時の歩留りの悪さを改善すること。②Y社の生産技術者と協力し組立工程の加工工数の削減を図ること。③自動車メーカーに対してVE提案を行うことで工数の削減を図る。等である。

（設問 2）

（a）

混乱の内容は、作業経験がない組立工程の高度な技術を必要とされることや短納期化による従業員の混乱である。

（b）

対策は①Y社からの生産技術者の指導を活用して教育面の充実を図ることによる従業員の不安や混乱を低減すること。②設備の改良・改善技術を生かし組立工程に最適な設備を設置することによる作業員負担軽減、等である。

#### 第 3 問

受注、進捗、余力、計画、等のデータ  
現品管理、作業時間、光熱費、等のデータ

#### 第 4 問

独自の経営の方向性は家電業界の海外生産移転への対応である。理由は①品質保証の標準化や環境の標準化・設備の改良改善技術、金型の内製化が活かせること。②過去の家電で蓄積したノウハウが活かせる、ためである。対策は、製品開発や営業を専任する部署を作り積極的な提案営業を行うことである。

#### 事例Ⅳ（財務・会計戦略）

##### 第 1 問

(a) 売上高営業利益率 (b) 5.00%

(c) 長所は収益性の高さである。小型化・高性能化で安定した品質を実現し要求に迅速に対応することで差別化し高い収益性を確保出来た。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 3.73 回

(c) 長所は資産の効率性の高さである。積極な技術開発や設備投資を行ない高い品質を実現しさらに遊休資産の売却を行ったためである。

(a) 自己資本比率 (b) 34.93%

(c) 長所は同業他社と比べて資本の安全性が高いことである。安定した収益で獲得した利益を内部留保し設備のスリム化を行ったためである。

##### 第 2 問

(設問 1)

グラフ ①3280.00 百万円 ②3825.76 百万円

(設問 2)

売上を倍にして価格を 30%引き下げる案を採用する。損益分岐点売上高は上がるが赤字で案は黒字となるためである。

##### 第 3 問

(設問 1)

(a) 4.68 百万円 (b) 3499.30 百万円

(設問 2)

新たな生産方法を採用すべきである。理由は①NPV がプラスとなるため。②損益分岐点売上高が下がるため、である。

##### 第 4 問

(設問 1) 金利が上昇すると市場価値は低下する

(設問 2) 金利の上昇で利息の増える預金等の資産を持つように提案する