

再現答案【平成 22 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 小西 英一

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

理由は、生産者と売り手の取引を円滑に進めることが収益につながるためである。具体的には、①相場のタイミングを計る情報をオーナー同時の人的ネットワークから得る、②全国的な商品流通を円滑に行う、ためである。

（設問 2）

変化は、①加工しない食品原材料は低付加価値のため差別化できず、顧客の価格志向の影響を受けた、②常温で保存できるため規模の経済が発揮されやすく、大手競合商社の競争力が強まった、ことである。

第 2 問

（設問 1）

目的は、二次・三次問屋とのネットワークを維持し、業界での優位性を発揮するためである。効果は、①大規模な投資をすることなく物流拠点の革新と効率性を向上させた、②地元末端顧客を競合商社から囲い込んだ事である。

（設問 2）

メリットは、①A 社で不足する 40～50 歳代の業界知識を持つ人材の確保、②全国的な人的ネットワークの拡大、である。デメリットは、①組織の肥大化による人件費・管理負担増、②異なる企業文化の混在による混乱、である。

第 3 問

メリットは、①成果による登用で人材の新陳代謝を促進、②売り上げや成果を重視する企業文化への革新、機会となる事である。デメリットは、①成果が出せない社員のモラル低下、②短期的成果重視による職場環境の悪化、である。

第 4 問

A 社は、食品原材料以外の商材も扱うようアドバイスする。具体的には、すでに行う砂糖の自社加工強化で①高付加価値販売による収益が拡大、②大手競合商社が参入しないニッチ市場での競争優位を確保、できるためである。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

実施したのは顧客視点に立った見直しで、①既存仕入先：地元ニーズに合わず収益性が低い取引先の見直し、②新規仕入先：地元ニーズに合う品揃えをもつ先の開拓、である。

第 2 問

B社は、低価格販売を行う大手スーパーなどと差別化し、①地元の中高年女性に対し、②売場・品揃えの工夫や従業員への積極採用を行い、③地元ニーズへのきめ細やかな対応や就業機会の提供という便益を与えようとした。

B社は、多店舗展開を行う大手スーパーなどと差別化し、①高齢者の単身世帯に対し、②宅配サービスや御用聞きサービスを行うことで、③高齢者の不安・不便さの解消や高齢者の安否確認による安心という便益を与えた。

第 3 問

B社は、透明性のある昇給・給与制度の導入やパートの正社員登用による均等処遇を行いモラル向上を図った。

B社は、売場責任者への顧客対応の意思決定委譲やイベント・アイデア考案への参加促進で能力向上を図った。

第 4 問

B社は、顧客に対しポイントカードを活用したエコ活動を通じて地域に貢献できる機会という便益を与えようとした。

B社は、顧客に対し買い物ポイントへの還元を通じた割引価格で買い物ができるという便益を与えようとした。

第 5 問

B社は、①エコ活動に関心を持つ顧客へ、②地域に貢献できる機会を、③B社の設備・店舗や従業員の対応により提供することで、④顧客との関係性を強化し、来店頻度向上を通じた収益の拡大という効果を狙った。

B社は、①家庭で処理できない生ゴミに困る地域の人達へ、②生産から消費を循環する生ゴミ処理システムをB社主導で運営することにより、③地元農家との関係性を強化し、有機野菜の仕入力を強化する効果を狙った。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)

金属プレス・樹脂成形加工の部品加工技術力
コストダウン可能な生産設備の改良改善技術

(b)

顧客開拓や日常受注対応する営業体制の不備
新製品開発や技術連携を行う開発体制の不備

第 2 問

（設問 1）

方法は、①生産設備の解良・改善技術を活用して専用設備を改良し、部品改良時の材料歩留まりを向上させる、②金属プレス・樹脂成形加工技術を活用し、部品の加工方法や工数を見直し生産の合理化を図る、などの手段によりコストダウンと利益確保を行うことである。

（設問 2）

（a）

C 社は、部品単品加工と組立工程という異なる生産体制を社内に混在させるため、生産計画や進捗管理等が混乱する、事が予想される。

（b）

対策は、全社的な管理体制を整備することである。具体的には、①ISO で培った全社的なマネジメントシステムを活用して生産計画や生産設備の管理を行う、②生産計画や生産統制を行う部署の設置等の体制整備を行う。

第 3 問

組立加工のための手順や工数に関する情報。
部品加工のための製品設計や加工方法の情報。

第 4 問

C 社は、①X 社を始めとする中国国内の高度な金型を求める顧客に対し②C 社で内製した金型を③製品設計変更等を含む VE 提案等の技術力を活用した方法で展開するようアドバイスする。対策は、①新規顧客開拓と日常業務を行う営業体制、②製品開発や顧客との技術連携を行う製品開発体制、の整備である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 売上高営業利益率 (b) 14.23%

(c) D 社は、製品の小型化・高性能化や安定した品質で顧客の信頼を得たため高付加価値な販売を行っており他社よりも収益性が高い。

(a) 売上債権回転率 (b) 7.8回

(c) D 社は、売上の多くを Z 社に依存しているためコストダウンが必要な価格面を含む取引条件が他社に比べ悪く、資産の効率性が悪い。

(a) 自己資本比率 (b) 34.93%

(c) D 社は、①設備投資のために内部留保を蓄積してきた、②遊休資産の売却等により資産を圧縮した、ことで他社より資本安全性が高い。

第 2 問

(設問 1)

グラフ ①3279.42 百万円 ②3825.76 百万円

(設問 2)

D 社は、納入価格の 30%引き下げを受け入れるべきである。理由は、損益分岐点が高いものの固定費を回収し収益が確保できるため。

第 3 問

(設問 1)

(a) (時間が無く適当な値を記入)

(b) (時間が無く適当な値を記入)

(設問 2)

D 社は設備投資を行い、新たな生産方法を採用すべきである。理由は、正味現在価値が正で高く、損益分岐点売上高も低下するため。

第 4 問

(設問 1)

金利が上昇すると保有債券の価値は低下する。

(設問 2)

複数の債権を組み合わせたポートフォリオで変動リスクを軽減する。