

再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 中村 文彦

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

理由は、①相場の上下を見た取引が可能となり経営が安定するから、②商圈を拡大し規模の経済性を発揮することで売上を確保できるから、③組織化することで自社との取引の円滑化が可能となるから、である。

（設問2）

食品原材料業界は、相場を安定させ生産者と売り手の関係を円滑にする機能の発揮でよかったが、①顧客の価格志向、②配送の頻度や便宜性など先方の細かな要求の充足、③大手商社の参入、などの変化があった。

第2問

（設問1）

目的は、二次・三次問屋とのネットワークの維持と大手への対抗である。効果は、①物流拠点を革新して効率性を高めたこと、②地元末端顧客の利益を確保したこと、③流通チャネルの維持をしたことである。

（設問2）

メリットは、①40～50歳代の優秀な社員の確保、②A社で働くことへのモチベーション向上である。デメリットは、①人件費の増大、②組織文化の融合に時間がかかる、③人事面の格差が発生することである。

第3問

メリットは、①硬直化した組織文化を変え新陳代謝を可能にする、②30歳代社員の満足度の向上である。デメリットは、定年を控えた社員等のモチベーションの低下、②社員間の関係性低下、③ネットワーク力の低下である。

第4問

手を伸ばすべきでない。理由は、食品原材料以外の商材は、①シナジー効果を発揮しにくく、②ネットワーク力がいかせないからである。経営資源には限りがあるため、砂糖の自社加工事業に経営資源を集中すべきである。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

地元深く根ざした活動や顧客との絆作りの対応などB社の考える哲学や、顧客視点に立った考えに基づいた売り場づくりや品揃えの提案ができるかどうか精査した。

第2問

地元の中高年女性をターゲットにして、買物に対する快適さや便利さを提供した。具体的には、パートの従業員に地元の中高年女性を採用し、売り場づくりや品揃えの工夫を活かして、顧客満足度を高めようとした。

高齢者単身世帯をターゲットにして、宅配サービスを通じて生活への不安や不便さを解消し、安心感を提供した。具体的には、御用聞きサービスや訪問を通じた安否確認まで行いB社との信頼関係を深めようとした。

第3問

従業員の能力を尊重する透明性のある昇給制度とし、優秀なパートのために正社員登用制度を創設した。

売り場責任者に顧客対応の意思決定、イベント企画の権限委譲を行い、従業員のアイデアを積極的に採用した。

第4問

エコ活動の成果をホームページで公開したり地元自治体への寄付することで、エコ活動への参画意識を与えた。

生ゴミ回収の無料化やレジ袋を辞退する顧客に対するポイント還元などにより経済的利益を供与した。

第5問

地元深く根づく取組みで事業を継続させることを狙っている。具体的には、農業者との生ゴミの循環システムの構築や地元自治体へ寄付を通じた緑化事業と公園整備により地元が必要とされる関係を作っている。

顧客との絆作りの強化を狙っている。具体的には、エコ活動をポイントと連動させることで自社へのロイヤリティを高めることに繋げている。また、顧客と共にエコ活動を実施することで、B社への愛着作りを行っている。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

製品品質保証とISO取得の生産体制
プレス金属の内製化と設備の改良・改善力

(b)

主要取引先で70%を占める為、交渉力が弱い
駆動制御系部品の需要が減少すること

第2問

(設問1)

具体的方法は、①部品加工時の材料歩留まりを高めるために、生産方法の標準化・単純化への見直し、②Y社と共同し、製品設計変更も含むVE提案を完成車メーカーに実施、③設備の改良・改善の実行、④情報共有による管理強化、である。

(設問2)

(a)

C社従業員には組立工程の経験がなく、しかも高度な技術を要することから、結果としてY社の管理が厳しくなり混乱が予想される。

(b)

対策として、①組立工程をセル生産にし、早期の熟練化を図る、②教育訓練を実施する、③セル生産の必要性について作業者の理解を高める、④出来高に応じた支払いをしモチベーションを向上させる、ことである。

第3問

生産計画、生産進捗度、納期、受注情報
材料の歩留り率、製品の開発・設計情報

第4問

経営の方向性は、付加価値の付いた生産による現地企業との差別化及び取引関係の強化である。
対応策として、ISOと品質保証体制の確保、設備の改良・改善によるコストダウン技術を活用、組立生産移管の実施が考えられる。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

- (a) 売上高経常利益率 (b) 4.46%
- (c) 長所である。理由は、製品の小型化・高性能化と安定した品質を実現させ、顧客からの安定受注で収益性を高めているから。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.93%
- (c) 長所である。理由は、獲得した利益を内部留保として、設備投資に振り向けて成長してきたため財務の安定性が高いから。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 3.73回転
- (c) 短所である。理由は、遊休資産の売却等全社的に大規模なリストラをしたが、固定費の削減が難しく効率性が向上しないから。

第2問

(設問1)

—グラフは省略—

- ① 3,279.42百万円
② 3,825.76百万円

(設問2)

②案を受け入れるべきである。①案を採用すると、510.6百万円の赤字がでるが、②案は54.2百万円の利益がでるからである。

第3問

(設問1)

- (a) 153.84百万円 (b) 3,712.67百万円

(設問2)

設備投資を行うべきである。理由は、①NPVがプラスであり投資を回収できるから、②損益分岐点が下がるからである。

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)

保有債券と相関関係にある株式を保有し、リスクヘッジを図る。