

再現答案【平成 22 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 野口 紀彦

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

理由は、①砂糖商社の事業は、取引手数料が収入源のため、取引先の多さが売上高に有利だったから、②食品原材料は相場で価格が大きく変わるため、取引先から信頼されていることが重要であったから、である。

（設問 2）

食品原材料は取引先メーカーの売上原価に直接影響するという商品特性がある。このため、近年の厳しい経済環境の中、取引先は長年の信頼関係よりも価格や配送頻度の利便性を重視して仕入れ先を選ぶように変化してきた。

第 2 問

（設問 1）

買収の目的は、経営が厳しい取引先の救済により販売ネットワークを維持することである。効果は、物流効率が高まって取引先や末端顧客の利便性が高まったことにより、結果的に A 社の売上が維持・向上されたことである。

（設問 2）

メリットは、短期的には買収先社員の雇用待遇が以前と変わらないことで、B 社への貢献意欲が芽生えることである。デメリットは、長期的には人員が過剰になる点、待遇の不平等が社員間に不満をうむ懸念がある点である。

第 3 問

メリットは、新制度導入により、全社員に公平な給与体系に変えることが出来る点である。デメリットは、ベテラン社員と若手社員を適正に評価するのは困難なため、いずれかにモラルの低下を招く恐れがある点である。

第 4 問

砂糖の自社加工事業を更に強化するようアドバイスする。理由は、①大手メーカーの参入が難しい事業であり、②A 社が築いた 1000 軒を超える二次問屋とのネットワークが販路として活用できるから、である。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

顧客視点に立ち、ターゲット顧客のニーズに合った商品ラインのアイテムを、少しでも安く、品質良く提供出来る仕入先に絞り込むことを実施したと考えられる。

第 2 問

①地元の中高年女性に対して、②地元の中高年女性社員の意見を積極的に取り入れた、③有機野菜等の販売による食の安全の便益や、レジ袋の辞退者へ買物ポイントを割り増すことによる節約の便益などを与えようとした。

①高齢者の単身世帯に対して、②宅配サービスと同時に御用聞きサービスも行うことにより、③高齢者の不安・不便さの悩みを解決する便益を与えると共に、安否確認という便益も同時に与えようとした。

第 3 問

能力を尊重した昇給制度や、パート社員の正社員への登用制度等により、個々の社員のモラルを向上させた。

各売り場に顧客対応や販売促進活動決定の権限を委譲することで、職場を活性化しチームワークを向上させた。

第 4 問

レジ袋の代金を自治体への寄付とすることにより、顧客が間接的に社会貢献できる便益を与えようとした。

レジ袋を辞退する顧客に、追加のポイントを与えることにより、顧客に値引きの便益を与えようとした。

第 5 問

長期的な企業の社会的価値向上の視点から、積極的にエコ活動に参加し、地元自治体への寄付を行うことにより、地域における B 社の企業イメージが向上し、企業価値が上がる効果を狙っている。

短期的な収益拡大の視点から、グリーンポイントの導入で顧客便益を増やすことで B 社の集客力を向上することが期待でき、これによって客数が向上して売上が拡大する効果を狙っている。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)

<強み>

金属プレスと樹脂加工両方の一貫生産体制
生産設備を改良・改善できる技術力

(b)

<弱み>

部品加工時の材料歩留まりが悪いこと
海外生産体制が現時点で未整備であること

第 2 問

（設問 1）

方法は、専任の開発設計部門の設置によって設計品質を改善し、部品加工時の歩留まりと生産効率の改善をすることである。具体的には、①加工がしやすい設計にすることで、歩留まりを改善し、②加工工数が少ない設計にすることで、生産効率を改善する。

（設問 2）

（a）

混乱の内容は、組立工程の追加や設計内容の変更によって、生産担当者の作業内容が大きく変わることである。

（b）

対策は、①事前に作業標準書を整備して、それぞれの生産担当者の作業内容を明確にしておくこと、②実際の生産の前に十分な事前教育を行い、個々の作業者に新しい作業内容を変更前に習熟させることである。

第 3 問

適正な在庫を保有するための生産計画情報
生産を平準化するための生産余力・進捗情報

第 4 問

アドバイスの方向性は、X社からだけでは無く、Y社など他のメーカーからの生産依頼を中国工場を受注できる体制構築である。対応策は、金属プレス加工だけではなく、樹脂成型加工品の加工・金型生産も中国で行えるようにすることにより、両部門を有しているC社の強みを中国でも発揮することができる。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 売上高対経常利益率 (b) 4.46%

(c) 長所は、受注が安定していて収益も高く、長期借入の利子負担も少ないため、同業他社に比べて利益構造が良く、収益性が高いこと

(a) 有形固定資産回転率 (b) 3.73 回

(c) 短所は、既に遊休資産の売却を断行済みにも関わらず、同業他社と比べて資産効率が同等程度であり、リストラ効果が十分で無いこと。

(a) 当座比率 (b) 89.66%

(c) 短所は、流動負債に対しての当座資産の保有量が 100%を下回っており、同業他社に比べても悪いことから、安全性に懸念があること。

第 2 問

(設問 1)

グラフ ①3279.42 百万円 ②3825.76 百万円

(設問 2)

納入価格を 30%引き下げ受注量を 2 倍にする案を受け入れる。理由は、20%引き下げ案では利益が赤字となってしまいうためである。

第 3 問

(設問 1)

(a) <空白>計算間に合わず… (b)

(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、この投資による NPV は正であるので、投資回収が可能であるから。

第 4 問

(設問 1)

利付国債の市場価値は、相対的に低下する。

(設問 2)

変動金利の金融資産も一定割合保有することでリスクを分散する。