

再現答案【平成 22 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 小楠 貴宏

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

理由は、①生産者と売り手の取引を円滑に進めることで手数料を得る商売の中、二次・三次問屋との人的ネットワークを活用でき、②業界の企業規模が小さい中、A社の持つネットワークの大きさが競争優位となったから。

（設問 2）

経営環境の変化は、①顧客の価格志向が強い商品特性の中、ドライな感覚でビジネスをする顧客が増え、②配達の頻度や便宜性が求められる商品特性の中、大手商社が物流機能を強化させ市場参入してきたことである。

第 2 問

（設問 1）

目的は、末端顧客への対応を強化するためである。効果は、①2 次問屋を含めて物流を構築することで効率性を高め、②末端顧客に近い二次問屋を通じ、顧客のニーズに迅速に対応することが出来ることである。

（設問 2）

メリットは、継続して雇用させる従業員には、救済された意識により A社への貢献意欲が高まることである。デメリットは、異なる企業文化を持つ従業員が集まるため、文化の違いにより共通目的を共有しにくいことである。

第 3 問

メリットは、30 歳代の従業員にとっては、能力や成果向上のためのモチベーション向上に繋がることである。デメリットは、高齢の従業員にとって給与減少となり、能力を発揮しないなどモラル低下に繋がることである。

第 4 問

食品原材料以外の商材に手を延ばすべきではない。理由は①A社の強みを活かせず、大手と競合するため、②砂糖や小麦粉の仕入れルートを活かした新規事業が、食品原材料のニッチ市場で大手と差別化できるため。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

B 社社長は、長年の付き合いによる馴れ合いから、①適正な価格で取引を行っていない仕入先や、②品質の悪い商品を納める仕入先との取引の停止を実施したと考えられる。

第 2 問

B 社は、①地元の中高年女性に対し、②売り場づくりや品揃えの工夫に加え、従業員として積極的に採用することにより、③地元の中高年女性がより使い易い環境とともに、地元での雇用の場を提供しようとした。

B 社は、①地元の単身世帯の高齢者に対し、②単に注文品を届けるだけでなく、B 社にできることは何でも引き受ける御用聞きサービスを行い、③不安や不便さを解決するとともに、安否確認という安心を与えようとした。

第 3 問

能力を尊重した透明性のある昇給制度の導入や給与体系の見直し、正社員への登用制度等の能力評価を実施した。

売り場責任者に予算やイベントの意思決定を任せたり、社長へ直接意見を伝えられる等の意欲向上策を実施した。

第 4 問

顧客がゴミ袋を購入する支出を抑えることが出来るうえ、地元自治体の発展による便益を与えようとした。

顧客がレジ袋を購入する支出を抑えることが出来るうえ、ポイントで買物が出来る便益を与えようとした。

第 5 問

B 社社長は、優良な仕入先を確保する効果を狙っている。具体的には、①契約農家に対して顧客から集めた生ゴミを堆肥化し肥料として無償で提供し②有機野菜を生産してもらうことで、安価で高品質の仕入先を確保する。

B 社社長は、顧客との絆を深め、売上の向上を狙っている。具体的には、①地元自治体への貢献をホームページで紹介して、新規顧客を増やし、②生ゴミ収集やポイントカードにより既存顧客の来店回数を増やす。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)

金属プレスと樹脂成型の両部門を有する点。

生産設備の改良・改善技術を有する点。

(b)

製品開発や営業を専任する部門が無い点。

各部門が個別に機能し連携が取れていない点。

第 2 問

（設問 1）

具体的な方法は、①製品開発を専任する部門を設けて、材料歩留まりの良い製品を設計することにより、材料の廃棄ロスを削減すること、②組立工程に用いられる専用設備を改良し、作業改善を実施することにより、加工工数を短縮することである。

（設問 2）

（a）

計画実施により、別々に対応していた金属プレスと樹脂成型加工での連携が取れない上、高度な技術を要する組立工程で混乱が生じる。

（b）

対策は、①金属プレスと樹脂成型加工から人材を集めてプロジェクトチームを作ること、両部門の連携を強め、②Y社からの生産技術者による組立技術指導に専任で対応することで、計画実施による混乱を防ぐ。

第 3 問

生産計画に対する、余力や進捗管理の情報。

販売量に対する、在庫・仕掛品の現品情報。

第 4 問

経営の方向性は、①中国では駆動系制御部品を強化②国内では電子制御系電子部品を強化することである。対応策は、①中国では、高い金型技術を活かして高品質な部品を現地で供給し、②国内では、完成車メーカーに対して、電子制御系電子部品の V E 提案を、営業部門を設けて実施し、取引先の増加を図る。

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、これまで獲得した利益を内部留保として設備投資に振り向けてきたために、負債が抑えられており、資本の安全性が高い点。

(a) 売上高対売上総利益率 (b) 14.23%

(c) 長所は、製品の小型化・高性能化と安定した品質を実現し、顧客の大手メーカーの信頼を得たため、製品の収益性が高い点。

(a) 建物・機械装置回転率 (b) 5.20 回

(c) 短所は、部品 Q の長期的な受注増を予想して生産設備の生産能力に余力を残しているため、現在の建物・機械装置の資産効率が悪い点。

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 30%引き下げ案を採用すべきである。理由は、20%引き下げ案は、売上げが損益分岐点を下回り、収益性を悪化させるため。

第 3 問

(設問 1)

(a) 43.30 百万円 (b) 3499.30 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①NPVがプラスであり、②損益分岐点が現状よりも下がるため。

第 4 問

(設問 1)

保有債権の市場価値は金利の上昇で低下する。

(設問 2)

手元資金 2 億円を預金に回し、金利変動のリスクヘッジを提案する。