

再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 T.M

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

理由は、①オーナー同士の人的ネットワークにより、相場のタイミングを図ることができたため、②二次問屋・三次問屋との大規模なネットワークにより、ある程度の商圈を維持し、業界で優位性を確保できたため、である。

（設問2）

変化は、①商品自体に付加価値がつけにくいため、顧客の価格志向、配送頻度や便宜性等の要求が強くなったこと、②商品の差別化が困難なため、大手の中堅規模食品メーカー市場への参入等、競争が激化したこと、である。

第2問

（設問1）

目的は、地方の有力店との連携を強化することで、A社の強みのネットワークを環境変化に対応させることである。効果は、物流拠点を革新して効率性を高め、取引先でなく地元の末端顧客に利益をもたらしたことである。

（設問2）

メリットは、従来の従業員を同じ条件で雇用することで、買収先の従業員のモラルを維持できることである。デメリットは、客のビジネスの進化等の環境変化に対応するために従業員の能力向上が必要になることである。

第3問

メリットは、ボーナス部分に成果を反映することで、今後、A社の中心となる30歳代の社員の能力向上を促せること、デメリットは、年功序列型の給与体系でなくなり、高齢社員のモラルが低下すること、である。

第4問

食品原材料以外に手を伸ばすべきではないとアドバイスする。理由は、①食品原材料の市場機会は消えないから、②A社のネットワークの強みを活かせる砂糖の自社加工に経営資源を投入する必要があるから、である。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

①多店舗展開によるコスト増を抑えるため、仕入先の精査をした、②人間関係の視点ではなく、顧客視点に立った取扱商品の品揃えを行うため、仕入先の再構築をした、と考える。

第2問

B社の戦略は、地元の中高年女性に対して、同世代で同地区に住む従業員を採用することで、同一目線の売り場づくり、品揃えを提供したことにより、顧客ニーズを捉えた商品やサービスという便益を与えようとした。

B社の戦略は、高齢者の単身世帯に対して、宅配や御用聞きの訪問サービスを行うことで、買物代行や安否確認の役割を果たしたことにより、地元で生活する、利便性や安心感という便益を与えようとした。

第3問

透明性のある昇給制度の導入、給与体系の見直し、優秀なパート社員の正社員登用制度等により、従業員の能力を向上させたこと。

顧客対応の権限委譲、売り場のイベントに関する従業員のアイデア等の積極的な採用により、従業員のモラルを向上させたこと。

第4問

生ゴミ持込み、レジ袋有料化のグリーンポイント制度で、環境意識や地域貢献という便益を与えようとした。

レジ袋を辞退する顧客にポイントを還元することで、来店動機やポイント蓄積という便益を与えようとした。

第5問

顧客視点として、地元の顧客満足度向上を狙っている。具体的には、廃ペット等の自主回収やグリーンポイントの寄付報告をホームページ上に公開することで、社外の顧客に地元根深く根付いていることを示すことである。

従業員視点として、従業員満足度向上の効果を狙っている。具体的には、生ゴミの循環システムの考案やレジ袋辞退の推進を行うことで、社会貢献を重視する企業として従業員から愛される関係を築くことである。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

金属プレスと樹脂成形の両部門を有する点。
金型内製化や設備改良改善の技術を有する点。

(b)

製品開発や営業を専任する部門がない点。
現状の生産方法の材料歩留まりが悪い点。

第2問

(設問1)

方法は、材料歩留まり向上によるコストダウンを行うことである。具体的には、①強みである生産設備の改良・改善技術を活かすことで、材料の廃棄ロスを減らすこと、②Y社と完成車メーカーにVE提案を行うことで、必要最小限の材料を利用すること、である。

(設問2)

(a)

混乱は、樹脂成形加工と金属プレス加工が別組織であり、組立工程も追加されるため、生産リードタイム管理が困難になることである。

(b)

対策は、①樹脂成型加工と金属プレス加工の連携を強化し、Y社と情報共有することで、生産統制を徹底すること、②Y社から派遣された生産技術者の技術指導により、早期に品質を安定させて量産化すること、である。

第3問

生産進捗、現品、生産余力等の生産統制情報。
使用材料、製品設計等のコストに関する情報。

第4問

経営の方向性は、C社の強みである金型技術を活かして駆動制御系の金属プレス品をX社に中国で供給することである。対応策は、①駆動制御系の金属プレス品の需要減という脅威に対応すること、②C社の強みである生産設備の改善・改良技術を活かして、X社やY社以外の新規営業開拓を行うこと、である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

- (a) 有形固定資産回転率 (b) 3.73回
(c) 短所は、Z社向けの部品Qの長期的な受注増を予想して現在の生産能力には余裕があるため、有形固定資産の効率性が低い点である。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.93%
(c) 長所は、安定的に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、自己資本の安全性が高い点である。
- (a) 売上総利益率 (b) 14.23%
(c) 短所は、部品Qの納入価格の大幅な引き下げ要求がある一方、現状では固定費や変動費の削減は困難であり、収益性が低い点である。

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。理由は、①案の売上高は損益分岐点より低い一方、②案の売上高は損益分岐点より高いからである。

第3問

(設問1)

- (a) 489.44百万円 (b) 2,611.19百万円

(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、現状の生産方法より新たな生産方法のNPVが大きいからである。

第4問

(設問1)

保有債券の市場価値が低下する影響である。

(設問2)

国債の先物取引、オプション取引や金利スワップを活用する。