

再現答案【平成 22 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 時田 和之

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なので、一定の企業規模が求められるため、②相場が下がれば買い取り、上がれば売る商売なので、人的ネットワークが必要なため。

（設問 2）

経営環境の変化は、①付加価値が低い特性のため、顧客の価格志向や便宜性など細かな要求を求められてきたこと、②常温保存が可能な特性のため、物流機能を充実させた大手商社が末端顧客まで直接攻めてきたこと。

第 2 問

（設問 1）

友好的買収の目的は、物流拠点を革新して、効率性を高めることである。

効果は、物流拠点の機能を高めることにより、取引先だけでなく地元の末端顧客への利益をもたらすことである。

（設問 2）

メリットは、従業員が持つノウハウや取引先とのつながりや関係を活用できる点。デメリットは、①従来と同じ条件の雇用のため、人件費が負担になる点、②従来 of 組織風土が継承され、買収後の業務が円滑に進まない点。

第 3 問

メリットは、①硬直的な組織の活性化や新陳代謝が図れる点、②取引先の統廃合や倒産、市場の経営環境の変化に対応しやすい点。デメリットは、家族主義的な A 社の組織風土が失われる可能性がある点。

第 4 問

手を延ばすべきではないとアドバイスする。理由は、①食料原材料や砂糖の自社加工など食料原材料以外に進出することで、専門性が低下するため、②食料原材料以外の商材を取り扱うノウハウが A 社にはないため。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

B社は、経営再建策として、今までの人間関係の視点から、顧客視点に立った商品供給、納入価格の設定、販売促進策の提案などの仕入先の精査を実施したと考えられる。

第 2 問

便益は、中高年女性に対し、買い物の満足度を高めたことである。具体的には、中高年女性のパートや従業員の視点を生かした買い物しやすい売り場作りやニーズを満たした品揃えにより、大手スーパー等との差別化を図ることである。

便益は、単身世帯の高齢者に対し、安心や利便性を与えようとしたことである。具体的には、商品の宅配だけでなく、高齢者の安否確認の役割を果たすことにより、大手スーパー等との差別化を図ることである。

第 3 問

従業員の能力を尊重した透明性の高い昇給制度や優秀なパート従業員に対する正社員登用制度である。

従業員をつぶやきやアイデアを積極的に取り入れ、現社長とのコミュニケーションが取れる関係の構築である。

第 4 問

便益は、生ゴミ持ち込みで発生したポイントが地元自治体への寄付となり緑化事業や公園整備に貢献できること。

便益は、レジ袋を辞退する顧客に対して、1回に2円分のポイントを還元していることである。

第 5 問

効果は、大手スーパー等への差別化が図れることである、具体的には、野菜の生産から消費を循環するシステムにより、顧客の生ゴミをB社で堆肥化し、契約農家に提供され、有機野菜としてB社の店頭で販売すること。

効果は、顧客との関係性の強化が図れることである。具体的には、使用済みペットボトルやプラスチック容器の自主回収や資源ゴミ回収拠点を設定することで、住民の利便性が高まり、B社との関係性が強化されること。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

強み 中国では得にくい高い金型技術を有する点。

社内に生産設備の改良・改善技術を有する点。

弱み 製品開発や営業を他部門が兼任している点。

？（何か書きましたが覚えていません）

第 2 問

（設問 1）

方法は、C社とY社で完成車メーカーに対し、製品設計変更などを含むVE提案を行い、部品加工時の材料歩留まりを改善することである。具体的には、強みである生産設備の改良・改善技術を活用し、コストダウンを図り、利益を確保することである。

（設問 2）

（a）混乱の内容は、金属加工部と樹脂成形部が別々で生産しているため、組立工程の生産効率が悪化することである。

（b）対策は、金属プレス部と樹脂成形部が生産を同期化することである。具体的には、金属プレス部と樹脂成形部の生産計画と生産進捗情報を共有化し、組立工程に合わせた生産を行うことである。

第 3 問

X社とY社の生産計画と生産進捗データ項目。

Y社の組立工程の製造原価データ項目。

第 4 問

C社の技術を生かした独自の方向性は、X社の指示に従い中国に進出することである。対応策は、①中国に進出したX社の駆動制御系製品の組立工場に対して、②金型を使った金属プレス加工部品を、③中国では得にくい高い金型製造技術を活用して、提供していくことである。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 売上高総利益率 (b) 14.23%

(c) 長所は、積極的な技術開発と設備投資により、製品の小型化・高性能化と安定した品質を実現し、付加価値が高く収益性が高いことである。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 3.73回

(c) 短所は、遊休資産の売却等を断行したが、長期的な受注増を予想しており、生産能力に余裕があるなど、資産効率が低いことである。

(a) 自己資本比率 (b) 34.93%

(c) 長所は、積極的な設備投資の資金を収益性の高い安定的な受注による内部留保で賄っているため、財務の安全性が低いことである。

第 2 問

(設問 1)

グラフ ① 3,279.42 百万円 ② 3,825.76 百万円

(設問 2)

D社は、納入価格 30%引き下げ案を受け入れるべきである。理由は、損益分岐点売上高は上昇するが、損益分岐点比率は改善されるため。

第 3 問

(設問 1)

(a) ? (b) ?

(設問 2) D社は新たな生産方法を採用すべきである。理由は、①設備投資のNPVがプラスであり、②損益分岐点売上高も低下するためである。

第 4 問

(設問 1) 保有債券の競争力が低下し市場価値は下がる。

(設問 2) 方策は、投資時期を分けることで、市場価値の低下リスクを分散する。