

再現答案【平成 22 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 山口 洋和

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

理由は①オーナー同士の繋がりや優位性を築き、相場を掴むだけで成立するビジネス・モデルであったため、②中堅規模の食品メーカー市場には大手商社が参入せず、価格や配送の頻度などで差別化する必要がないため。

（設問 2）

変化は、①中堅規模の食品メーカー市場にも大手商社が参入し、末端の顧客まで直接攻めるようになり競争環境が激化したこと、②顧客の価格志向の強化や配送の頻度向上要求で、営業力や物流に特徴を持つ必要が出てきた事。

第 2 問

（設問 1）

目的は、後継者問題で廃業の危機やビジネスの変化に対応できず機能不足の問題を解決し取引先を救済すること。効果は、物流拠点を改革し効率を高めると共に地元の末端顧客にとっても利益をもたらしていることである。

（設問 2）

メリットは、①従業員の知識が失われないこと、②継続雇用により従業員が安心して貢献意欲が向上すること。デメリットは、①組織内の新陳代謝が進まないこと、②旧文化が継続されることで経営方針が浸透し難いこと。

第 3 問

メリットは、①成果が給与に反映され、やる気が向上すること、②成果の数値的評価により、新陳代謝が進むこと。デメリットは、①公平な基準や運用が難しいこと、②社員の納得が得られなければ貢献意欲が低下すること。

第 4 問

手は延ばさないべきだと助言する。理由は、①A社の強みの人的ネットワークは、食品以外では有効活用できないため、②食品以外のリスクが高く変化が速い市場での展開を行える組織構造ではないため。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

仕入先の精査は、①顧客に適正な価格で商品を提供するため、仕入価格を精査した、②顧客に安心できる品質の商品を提供するため、品質や管理体制を精査したと考えられる。

第 2 問

B社は、地元の中高年女性に対して、①同世代の中高年女性を積極的に採用することでコミュニケーション強化を図った、②顧客や従業員のニーズに応えた品揃えによりワンストップショッピングの便益を与えたことである。

B社は、単身世帯の高齢者に対して、①宅配サービスによって不便さの悩みを解決した、②御用聞きサービスで訪問することで「安否確認」の役割を果たし、高齢者の不安を解消する便益を与えたことである。

第 3 問

従業員の貢献意欲向上のため、透明性のある昇給制度、給与体系の見直し、正社員への登用制度を設けた。

トラブル対応のため、基本的ガイドラインの作成を行い、売り場責任者の権限を強化し、対応力の向上を図った。

第 4 問

便益は、家庭で処理できない生ゴミが増えた人に、無料で処理することで、ゴミ回収料金分の利益を与えたこと。

便益は、契約農家に肥料として提供することで、高付加価値になる有機野菜を低価格で購入できることである。

第 5 問

売上向上の視点で、①生ゴミのB社への持込を1日1回に制限することで、顧客の来店頻度を向上させ、②来店客数の増加や活気ある売場によって、売上を向上させる効果を狙っていると考えられる。

利益向上の視点で、①マイバッグの増加によりレジ袋の辞退が増えることで、②レジ袋分の費用の削減ができ、利益が向上する効果を狙っていると考えられる。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)

金属プレス加工と樹脂成型加工を有すること。

生産設備の改良・改善技術を有すること。

(b)

製品開発や営業を専任する部門がないこと。

樹脂成型と金属プレスを組立てできないこと。

第 2 問

（設問 1）

方法は、①専門設備のオペレータを専任にすることで専門化を図ること、②加工工数が多い工程を見直しすることで、単純化を図ること、③高度な技術を要する作業の中で標準化できるものは、マニュアルを作成し、標準化を図ることである。

（設問 2）

(a)

混乱は、①作業員が作業に慣れるまで、生産計画通りの出荷数が望めないこと、②生産方法が決まるまで歩留まりが悪いこと。

(b)

対策は、①製品設計をもとに、樹脂成型部と金属プレス部が共同して製品加工のすり合わせ品質を向上する、②生産方法の改善や専門設備の改良を行うことで、生産性の向上や作業員の負担を軽減することである。

第 3 問

組立技術データ、進捗データである。

製品設計データ、余力データ、歩留データ。

第 4 問

経営の方向性は、①X社の駆動制御系製品組立工場に、②高い金型技術で生産した金属プレス部品を、短納期と低コストで提供することである。対策は、①生産設備の改良・改善技術を活用し、生産性の高い設備を作ること、②人的作業を軽減することで、現地作業員のスキルに頼らない生産体制を構築すること。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 売上高対売上総利益率 (b) 14.23%

(c) 長所である。製品の小型化・高性能化と安定した品質で高付加価値を実現し、売上高に対する総利益が多いことで、収益性が高いこと。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 3.73 回

(c) 長所である。遊休資産の売却等全社的に大規模なリストラクチャリングを断行したことで、資産が圧縮され、資産の効率性が高いこと。

(a) 自己資本比率 (b) 34.93%

(c) 長所である。安定した受注や高い収益性で獲得した利益を内部保留としてきたことで、純資産が増加し、財務の安全性が高いこと。

第 2 問

(設問 1)

①始点は 1640 百万円、交点に●を付けた ②3826 百万円

(設問 2)

②の 30%引き下げる案を受け入れる。理由は、①は損益分岐点以上の売上は困難でだが、②は売上が 2 倍なら利益計上が可能のため。

第 3 問

(設問 1)

(a) 278 百万円 (b) 3280 百万円

(設問 2)

設備投資を行うべきである。理由は、NPV がプラスであり、投資金額よりも変動費削減による効果が高いと判断されるため。

第 4 問

(設問 1)

保有債券の市場価値は、金利上昇分低くなる。

(設問 2)

方策は、金利の上昇で円高が見込まれるため、海外債券を保有する。