

**再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 阿部 忠浩**

**事例Ⅰ（組織・人事戦略）**

第1問

（設問1）

理由は、①ネットワークが盤石で大規模であれば、ある程度の商圈を持つことにより業界で優位性を確保できたから、②物流機能の充実に役立つため、末端顧客にも利益をもたらすことができたから。

（設問2）

変化は、①相場を見て上手く売買すれば安泰だったが、顧客の価格志向が強くなりドライな取引が増えたこと、②食品は市場から消えないと考え商売していたが、配送の頻度や便宜性など細かな要求が増えたこと、である。

第2問

（設問1）

目的は、物流拠点を革新して効率性を高め、配送の頻度や便宜性などの経営環境の変化に応えることである。効果は、取引先だけでなく、地元の末端顧客にとっても利益をもたらす機会が増えたことである。

（設問2）

メリットは、40～50歳代の社員を補うことにより年齢構成が改善され、一次問屋の専門性が維持できること。デメリットは、A社から転籍したトップマネジャーと継続雇用者が企業文化の違いから上手く対話できないこと。

第3問

メリットは、仕事の成果に応じて給与が増えるため、衛生要因が改善され、モラルが向上すること。デメリットは、仕事そのものの面白みが増すわけではないため、動機付け要因に乏しく、モラルの維持が難しいこと。

第4問

砂糖の自社加工品など食品原材料以外の商材に手を延ばすべきである。理由は、①市場：ニッチ市場にニーズが見込める為、②競合：大手メーカーと競合回避できる為、③自社：設備や物流ネットワークを活かせる為。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問

顧客の視点に立ち、①環境に良い商品など顧客ニーズに対応できる商品供給が可能か、②競合店との価格差が大きくなるように仕入単価の引き下げに対応できるか、精査した。

### 第2問

地元の中老年女性に対して新しいライフスタイルを与えようとした。具体的には、①売り場づくり等を工夫し買い物の楽しさを与えたこと、②パートを含む従業員として採用し顧客と交流する楽しさを与えたこと、である。

高齢者の単身世帯に対して生活を支援する便益を与えようとした。具体的には、①御用聞きサービスを実施し高齢者の不安・不便さを解消したこと、②安否確認の役割を果たし別居する親族に安心感を与えたこと、である。

### 第3問

①衛生要因：能力を尊重した昇給制度の導入等、②動機付要因：パートの正社員登用等でモラル向上を図った。

①ガイドラインを作成し顧客対応を任せた事、②現社長が直接メールで対話した事により、モラル向上を図った。

### 第4問

生ゴミの堆肥化やマイバッグの推進により、エコ活動に参加する機会を与えようとした。

地元自治体に寄付するグリーンポイント制度を導入し、緑化事業等で生活環境を改善する便益を与えようとした。

### 第5問

顧客にB社商品への愛着を抱かせ商品購入につなげる効果を狙っている。具体的には、生産から消費を循環するシステムを考案し、顧客が自ら出した生ゴミを利用して栽培された有機野菜を購入できる仕組みを作り上げた。

企業イメージの向上により地元根深く根付く効果を狙っている。具体的には、①廃ペットを自主回収して売却益を地元自治体に寄付する事、②生ゴミを堆肥化し行政の処理負担を軽減させる事を通じて、地元貢献している。

### 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加工部門の保有。  
金型の内製化や設備の改良・改善の高い技術。

(b)

売上の70%をX社とY社に依存していること。  
営業開拓や開発設計の専門部門がないこと。

#### 第2問

(設問1)

コストダウンの方法は、設備の改良・改善により部品加工時の材料歩留まりを改善することである。利益確保の方法は、Y社と共に製品設計変更などの提案を完成車メーカーに対して行うことである。

(設問2)

(a)

仕掛品が増加する。原因は、①樹脂成形と金属プレスの生産同期化が図れない為、②組立工程で加工工数が多く高度な技術を要する為。

(b)

対策は、①生産計画：樹脂成形部と金属プレス部が共同で日程計画を作成し、組立工程に合わせて部品を生産すること、②生産統制：樹脂成形部と金属プレス部の進捗管理を徹底し、余剰工員を組立工程に配置換えすること。

#### 第3問

Y社での組立加工と高度な技術の実績情報。  
部品加工法と材料歩留まりの相関関係情報。

#### 第4問

方向性は、X社との中国進出を契機に中国での売上を拡大することである。対応策は、①評価の高い金型技術を活かして、X社以外の1次部品メーカーから、中国国内で部品生産を受注する、②生産設備の改善・改良技術を活かして、部品メーカーから、コストダウンに役立つ設備メンテナンスを受注する。

#### 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、製品の小型化・高性能化と安定品質を実現し顧客の信頼を得てきたため、製品の利益率が高く、収益性が高い点である。
- (a) 固定資産回転率 (b) 2.84回
- (c) 長所は、遊休資産の売却等全社的に大規模なリストラを断行したため、少ない資産での売上計上が可能となり、効率性が高い点である。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.93%
- (c) 長所は、獲得した利益を内部留保して、これを設備投資に振り向けて成長してきたため、自己資本が充実し、安全性が高い点である。

##### 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の案を受け入れるべきである。理由は、①案は赤字になるが、②案は売上が損益分岐点を上回り黒字になるから、である。

##### 第3問

(設問1)

- (a) 28.78百万円 (b) 3,712.67百万円

(設問2)

現状の生産方法で生産を続けるべきである。新たな生産方法だと、損益分岐点は第2年度以降に低下するが、NPVが減少するため。

##### 第4問

(設問1)

保有債券の市場価値は低下する。

(設問2)

定期的に分散購入することにより、金利上昇リスクを軽減する。