

再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 藤井 無限

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

理由は、①二次・三次問屋とのネットワークにより、末端の顧客まで流通させる事ができ売上高が拡大する為、②相場が上下した場合に売り先が多く、相場変動リスクを抑え、手数料を円滑に得て利益があがる為である。

（設問2）

経営環境の変化は、①従来、食品原材料は食品が市場からきえない為、あくせくせずに売上が望めたが、②顧客の価格志向上昇、配送頻度等の要求増加、大手商社の二次、三次ネットワーク強化で末端顧客が離反した事。

第2問

（設問1）

友好的買収の目的は、①地元の末端顧客に対し、配送頻度や便宜性等の細かな要求を満たし、商品提供を可能にする事、②効果は、物流拠点を革新して効率性を高め、取引先だけでなく地元の末端顧客に利益をもたらす事。

（設問2）

メリットは、①地方の有力点が地元の末端顧客に対して持っている流通ノウハウを迅速に活かせる事である。②デメリットは、トップマネージャがA社から転籍する為、組織風土が合わず、業務の混乱が考えられる事である。

第3問

メリットは、①高齢の社員が退職した後、中心となる30歳代の社員のモラルが向上する事である。②デメリットは、定年目前、あるいは定年延長社員のモラル低下で離職が早まり今までの事業展開のノウハウが失われる。

第4問

A社は、中小喫茶店チェーンに対して、大手メーカーがリスクが高く行わない少量のスティックシュガーや粉糖事業を、砂糖の仕入れルートと倉庫兼物流センター、A社共栄会を活かし衛生基準や品質を管理し提供する。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

B社は、代々の同族経営の経営者と創業当時から長く付き合い高コスト化していた仕入先を、人間関係の視点より品質とコストの顧客視点を重視した選択により精査した。

第2問

B社は、地元の中高年女性に対し、①売り場づくり、品揃えの工夫、②パートを含む従業員の地元中高年女性の積極的採用、によってニーズに合う商品の提供と雇用という便益を与え、大手スーパー等と差別化した。

B社は、高齢者の単身世帯に対し、①宅配サービスの提供、②御用聞きサービスの提供、によって注文の商品提供、高齢者の不安、不便さの解決、「安否確認」の便益を与え、地元根付き、大手スーパー等と差別化した。

第3問

B社は、透明性のある昇給制度、給与体系を導入し、優秀なパート従業員を正社員登用し能力を引き出した。

B社は、顧客とのトラブル対応の意思決定を各売り場責任者に任せ予算を与える事で従業員の能力を引き出した。

第4問

B社は、顧客の生ゴミ持ち込みに対し、2ポイント（200円分）を緑化事業と公園整備に使い便益を与えた。

B社は、マイバックを持ちレジ袋を辞退する顧客に対し、買物のポイント以外にポイント還元し便益を与えた。

第5問

効果は、使用済みペットボトルやプラスチック容器の業者への売却益等を自治体に寄付し収支報告をホームページに公開する事により、地域に貢献すると共にB社の社会的イメージが向上し、客数が増加する事である。

効果は、生ゴミを顧客から引き取り、契約農家に肥料として提供し有機野菜を生産する、生産と消費を循環するシステムを考案する事により、農家で栽培する有機野菜を店頭で販売して、客単価が向上する事である。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

金属プレス加工、樹脂成形加工を有する事。
生産設備の改良・改善技術を有している事。

(b)

国内完成品メーカー2社への依存度が高い事。
金属プレス部品の需要減の影響を受ける事。

第2問

(設問1)

方法は、①部品加工の材料歩留まりが起きにくい設計変更とVEを完成車メーカーに提案する。②組立工程をセル生産方式に変更して、高度な技術を要す組立工程の加工工数を削減する。

※もう少し書いたのですが思い出せない。

(設問2)

(a) 混乱の内容は、組立工程は、高度な技術が必要であるため、品質を安定させて量産化可能になるまで時間がかかる事である。

(b) 対策は、①Off-JT等を充実させ、Y社から派遣された生産技術者の組立工程のノウハウを早急に取り入れる事、②ISO9001を組立工程にも適用して品質を早急に安定させる事である。

第3問

①加工工数、納期情報等、生産計画の情報。

②材料歩留り、進捗情報等、生産統制の情報。

第4問

C社は、金属プレス加工を樹脂成形加工の金型技術を生かして、完成品メーカーと直接取引する独自の経営の方向性をアドバイスする。対応策は、製品開発と営業を専任にして、中国国内で生産拡大を狙う完成車メーカーと直接取引を行い、X社、Y社に対する売上高の依存度を下げる事である。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

- (a) 売上高対総利益率 (b) 14.23%
- (c) 長所は、製品の小型化・高性能化による安定品質で、顧客の大手メーカーから依頼を得て受注単価が高く、収益性が高い事である。
- (a) 固定資産回転率 (b) 2.84回
- (c) 長所は、価格競争力の観点で平成20年までに有休資産を全社的に売却し、大規模なリストラクチャリングで固定資産の効率が良い事。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.92%
- (c) 長所は、顧客である大手メーカーの受注が安定的で収益が高く、内部留保する事ができるため、資本構成が良い事である。

第2問

(設問1)

—グラフは省略—

- ① 2733.01百万円
② 2733.01百万円

(設問2)

D社は、納入価格の30%引下げを受け入れるべき。理由は、損益分岐点が一定であり売上高の向上により、営業利益が増加する為。

第3問

(設問1)

- (a) -26.76百万円 (b) 1678.61百万円

(設問2)

D社は、設備投資を行い新たな生産方法を採用すべき。理由は、正味現在価値が負であるが、損益分岐点の低下で営業利益が上がる為。

第4問

(設問1)

保有債権の市場価値が下がる影響がでる。

(設問2)

方策は、株式や他の債権に分散投資をして影響を軽減する事である。