

再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 長谷部 愛

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

理由は、①売上のタイミングを計ることが一時間屋にとって重要で、ネットワークを活用した事前交渉や情報収集ができたから、②A社は本社が地方都市にあるため、磐石なネットワークが重要な販路になったから、である。

（設問2）

食品原材料は、商品そのものに付加価値をつけにくい商品特性がある。従って、①顧客の価格志向や配送頻度などの細かな要求の高まり、②業界の企業間競争の激化、③大手商社の参入、等の経営環境の変化が起こった。

第2問

（設問1）

目的は、有力店との連携を強化し、大手商社に対抗することである。効果は、①有力店の物流拠点が活用でき、コストや輸送時間が削減される、②規模の経済性により、取引先や地元の末端顧客の利益が向上する、等である。

（設問2）

メリットは、有力店の社員のモラルが向上し、社員のノウハウやネットワークを有効活用できる点である。デメリットは、有力店の組織文化の影響を受け、ビジネスの進化への対応力が低下する恐れがある点である。

第3問

メリットは、①売上に応じて人件費が適正化できる点、②組織の新陳代謝が促進され、新規事業への意欲が向上する点である。デメリットは、家族主義的経営でなくなるため、高齢社員のモラル低下が懸念される点である。

第4問

A社は、食品原材料以外の商材に手を延ばすべきではない。理由は、①A社は食品原材料以外の商材に関するノウハウや人材を有しておらず、②ニッチ市場を狙った砂糖の自社加工を強化することで、売上が拡大できるから。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問

B社は、①顧客ニーズに合う高付加価値な商品を提供できるか、②同じ商品なら他社より安く提供できるか、等を基準にし、顧客視点に立って仕入先の精査を行ったと考える。

### 第2問

B社は、中高年の女性に対し、エコ活動をコンセプトにした売り場づくりや、生ごみを堆肥化して生産した有機野菜を中心とした品揃えを行うことで、安全・安心という便益を提供し、大手スーパーとの差別化を図った。

B社は、高齢の単身世帯に対し、宅配サービスだけでなく御用聞きサービスも行って安否確認の役割を果たすことで、高齢者の不安不便さ等の悩みを解決するという便益を提供し、大手スーパーとの差別化を図った。

### 第3問

透明性のある昇給制度やパートの正社員登用制度の導入、給与体系の見直しを行い、社員のモラルを向上した。

売り場責任者に対する意思決定の権限委譲、社員主体のイベント企画検討などを行い、社員の能力を向上した。

### 第4問

B社は、Bポイントカードを有する顧客の生ゴミを無料で回収し、顧客のコスト削減に貢献する便益を提供した。

B社は、グリーンポイントを地元自治体へ寄付して緑化事業などに活用し、地元貢献する便益を提供した。

### 第5問

効果は、顧客との関係性強化である。具体的には、1日1回を上限として生ゴミを顧客から無料で回収することで、顧客にメリットを提供するとともに、定期的に顧客と接触することができ、顧客のロイヤルティが向上する。

効果は、CSRの向上である。具体的には、生ゴミを堆肥化して生産した有機野菜の販売や、グリーンポイントを地元自治体へ寄付して緑化事業等に貢献することで、地元顧客からの信頼を獲得し、企業イメージが向上する。

### 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を持つ点  
金型技術力が高く、その生産を内製化する点

(b)

製品開発や営業を選任する部門を持たない点  
2次部品メーカーのため、収益性が低い点

#### 第2問

（設問1）

C社は、①生産設備の改良・改善技術やノウハウを活かし、部品加工時の材料歩留まりが良い生産方法を開発することで材料費を削減する、②製品設計変更なども含むVE提案をY社に行い、製品の高付加価値化を図って契約単価を向上する、等を行い利益を確保する。

（設問2）

(a)

組立工程は加工工数が多く、高度な技術を要するが、C社にノウハウがないため、製品の品質劣化や作業工程の遅れが予想される。

(b)

対策は、①Y社から派遣された技術者による、計画的なOJTや技術のマニュアル化、②ISO9001の品質マネジメントシステムを活用した組立品質の標準化、等を行い、組立工程の技術力を高めることで、混乱を防止する。

#### 第3問

製品の納期、生産予定、進捗、余力、在庫数  
製造原価、歩留まり率、組立工程の技術情報

#### 第4問

C社は中国に進出し、①短期的には、金属プレス部品をX社の組立工場に供給し、受注量を確保する、②長期的には、高い金型技術力を活かして中国市場の完成品メーカーに直接販売し、収益性を高める。対応策は、製品開発や営業を専任する部門を設立し、中長期的に開発力や営業力を向上していくことである。

#### 事例Ⅳ（財務・会計戦略）

##### 第1問

- (a) 売上高営業利益率 (b) 5.00%
- (c) 長所は、顧客要求への迅速な対応等により、少ない販管費で大手メーカーから安定的に受注を得て、同業他社と比べて収益性が高い。
- (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実施後も生産能力に余裕があり、現状設備では費用削減も困難なため、同業他社と同様に資産効率が低い。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.93%
- (c) 長所は、保有資産に対して長期借入金が少なく、獲得した利益を内部留保として蓄積しているため、同業他社と比べて安全性が高い。

##### 第2問

(設問1)

—グラフは省略—

- ① 3280百万円  
② 3826百万円

(設問2)

①案は売上が損益分岐点より低く赤字であり、②案は売上が損益分岐点を上回り利益がでるため、D社は②案を受け入れるべきである。

##### 第3問

(設問1)

- (a) 46百万円 (b) 3713百万円

(設問2)

新たな生産方法は、正味現在価値がプラスかつ変動費の削減に伴い第2年度以降の損益分岐点売上高が下がるため、採用すべきである。

##### 第4問

(設問1)

金利上昇時は、保有債権の市場価値が下がる。

(設問2)

購入済み国債とは相関係数が負の国債を購入し、リスクを軽減する。