

再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 北村 佳照

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

理由は、①砂糖商社は、生産者と売り手の取引を円滑にするための流通機能の役割を果たすことで十分商売が成り立っていた、②相場を読んで、安定的に砂糖を供給し、流通経路の維持・拡大を図ればよかったため、である。

（設問2）

A社の商材は、①食品メーカーにとって付加価値が低い原材料でコスト削減の対象となる、②回転率が早い、という商品特性がある。このため、①顧客からの圧力で低価格化、②短納期、小ロット化、が求められている。

第2問

（設問1）

目的は、二次問屋等の顧客を救済することで、構築してきた流通ネットワークの維持・強化を図ることである。効果は、買収することで外部ネットワークを内部化でき、物流拠点の革新を行い、末端客と接触できることである。

（設問2）

メリットは、従業員の人的なつながり・ネットワークを維持でき、末端顧客との取引がスムーズに行えることである。デメリットは、一次と二次の問屋の違いにより、組織文化が異質で馴染めず、強みを活かしきれないこと。

第3問

メリットは、シビアになってくる環境変化に対応できる社員は評価され、モラルが高まり、A社の収益性が向上する。デメリットは、今までの家族的なつながりを重んじる社風が崩れ、モラル低下、強みの弱体化が起きる。

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。商材が違えば、流通経路が異なり、今までの流通ネットワークが活かさない。又違う商品の知識が乏しく、ノウハウがない。シナジーを發揮できる分野で拡大すべき。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

①長い付き合いの仕入先から様々な商品を仕入れていたのを地元客のニーズに合うものに限定した、②多くの地域の業者と取引していたのを地元業者中心に限定した、と考える。

第2問

地元の中高年女性をターゲットとし、彼女らのニーズに合った商品の品揃え、売り場づくりを行い、同じ地元の中高年女性を従業員にして、商品の販売を行うことによって、従業員と顧客の友人のようなふれあいを提供した。

高齢者の単身世帯をターゲットとし、彼らにB社商品の販売だけでなく、不安、不便さを解決するための御用聞きを行うことで、高齢単身者の安否確認の役割を果たし、高齢者でも安心して暮らせる生活環境を提供した。

第3問

能力を尊重したと上名性ある昇給制度の導入や正社員登録制度の導入により優秀なパートのモラル向上を図った。

現場のつぶやきやアイデアを社長にメールする等コミュニケーションをとれるようにしてモラル向上を図った。

第4問

Bポイントカードを活用し、生ごみを無料で回収することで、顧客に家庭ごみの廃棄料の負担削減を与えた。

レジ袋を辞退した際に、Bポイントを付与することで、顧客にレジ袋や商品の購入費用の負担軽減を与えた。

第5問

マーケティングの効果を狙っている。具体的には、①資源ごみ回収ボックスを店舗に無料で設置することで地元客の来店を促す、②生ごみのリサイクルで有機野菜を仕入れることで地元客のニーズに合う品揃えができる。

顧客からの信頼を高める効果を狙っている。具体的には、①資源ごみ回収による寄付の内容を広報、②ゴミリサイクルによる寄付の内容を広報、することで、B社の社会貢献を紹介し、B社のイメージ向上を図っている。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

金属・樹脂プレス加工や金型技術が高い点。
環境変化に対応できる設備改善能力がある点。

(b)

営業や設計部門がなく、組織が未熟な点。
売上をX社、Y社に大きく依存している点。

第2問

(設問1)

①今まで樹脂整形と金型プレスを別々に納品していたのを、一緒にするようにした生産計画に見直し、現場の統制を行い、部品加工時の歩留まりを改善する、②製品設計変更等VE提案を行うことで、付加価値を高める。これにより、コストダウン、利益の確保を図る。

(設問2)

(a)

組立加工という今まで経験したことのない技術が高く要求され、当初、品質の安定、量産化を行えず、生産現場が混乱を起こす。

(b)

対策は、①Y社から派遣される技術者による講習やOJTの実施する、②Y社にC社の技術者を派遣し、この技術の研修等指導を受ける、③この技術について、トップダウンによる全社的取り組み、勉強会を実施すること。

第3問

受注時の納期情報、生産余力・進捗情報。
自動車販売予測台数、人件費や原料価格情報。

第4問

経営方針は、C社の金属・樹脂、金型加工技術を生かして、中国で新たな顧客を獲得し、グローバル化を図ることである。対応策は、①営業部を設置して、社長の代わりに顧客開拓を行うことである、②設計を加工部に任せるのではなく、設計部門を設置し、中国現地のニーズに合った製品の開発をすることである。

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、今まで積極的な技術開発や設備投資を行って、製品の高性能化等高品質を実現し、安定的に収益を獲得している点である。
- (a) 建物・機械装置回転率 (b) 5.20回
- (c) 短所は、C社は、Z社からの受注が増加すると予想し、設備に余裕を持たせているが、予想が外れれば、効率性が悪化する点である。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.93%
- (c) 長所は、C社は、過去から安定して利益を出し、内部留保を蓄えて有形固定資産や現預金等を増加させ、安全性を高めている点である。

第2問

(設問1)

—グラフは省略—

- ① 3279.42百万円
② 3825.76百万円

(設問2)

価格を30%引き下げた場合の案を受け入れるべきである。損益分岐点は高くなるが、売り上げが2倍になるので、利益を確保できるから。

第3問

(設問1)

- (a) (b)

(設問2)

設備投資を行い新たな生産方法を採用すべきである。理由は、売上高の増加、減価償却費の増加等でキャッシュフローが増加するため。

第4問

(設問1)

割引現在価値が低下し、市場価格が低下する。

(設問2)

2億円については、利率変動型の国債を購入すべきである。