

**再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 木内 猛**

**事例Ⅰ（組織・人事戦略）**

第1問

（設問1）

理由は、①砂糖業界は相対的に規模が小さく、ネットワークを盤石にすることで規模の経済性のメリットを享受できた為。②人的なネットワークの経済性が発揮され、相場情報の把握等で有利になった為である。

（設問2）

経営環境の変化は、①問屋経由の人的ネットワークで販売できた商品特性であったが、配送の頻度や便宜性等、顧客の価格志向に対応できなくなった事。②大手商社が中規模の食品メーカー市場に参入し、競争激化した事。

第2問

（設問1）

目的は、経営が厳しさを増す取引先からの救済要請に応える事である。その効果は、①物流拠点が革新され効率性が高まった事、②取引先だけではなく地元の末端顧客にも利益をもたらした事である。

（設問2）

メリットは、①二次問屋のノウハウを活用しシナジーを発揮できる事。②従業員のモラルが高まり貢献意欲が向上する事。デメリットは、①社員の高齢者の割合が高まり、人件費が上昇する事。

第3問

メリットは、①月給の変動費化で人件費を削減できる事。②組織の新陳代謝が促進される事である。デメリットは、①短期的な成果追求に走る可能性がある事。②家族主義的な組織文化が変革し、モラルが低下する事。

第4問

A社は、砂糖の自社加工を強化すべきである。具体的には、①中小喫茶店チェーンに対して、②スティックシュガーや粉糖等の商品を、③少量でも提供していくことである。このことにより、大手との競争を回避する事が出来る。

## 事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

### 第1問

B社社長は、①コストを削減するために、仕入コストの安い仕入先を選定した事、②品揃を充実させるために、魅力的な商品を扱う仕入先を選定した事、を実施したと考えられる。

### 第2問

B社は、地元の中高年女性に対して、パートを含む従業員として積極的に採用する便益を与えた。これにより、中高年女性の視点に立った品揃えを実現し、大手スーパーと差別化を図った。

B社は、単身世帯の高齢者に対して、御用聞きサービスを提供し、高齢者の不安、不便さの悩みを解決する便益を与えた。これにより、地元社会との関係性強化を図り、大手スーパーと差別化を図った。

### 第3問

パートを含めた従業員に、透明性の高い給与制度や正社員登用制度を適用し、モラルの向上を図った事。

積極的な権限委譲と従業員のつぶやきやアイデアの取入れ等、コミュニケーションの充実を図った事。

### 第4問

B社は、生ゴミを無償で引き取ることで、顧客が有償のゴミ袋を購入せずすむという便益を与えようとした。

B社は、レジ袋辞退時に特別にポイントを還元することで、顧客が商品を割引購入できる便益を与えようとした。

### 第5問

B社の経営上、地元顧客との関係性を強化する効果を狙っている。具体的には、①地元の契約農家に対して、②生ゴミから生成した堆肥を無料で提供し、③それにより栽培された有機野菜を店頭で販売し、顧客に提供する事。

B社の経営上、地元への貢献度をアピールする効果を狙っている。具体的には、①地域自治体に対して、②収集したグリーンポイントを還元し、③その寄付報告をホームページ上で公開し、地元への貢献度をアピールする事。

### 事例Ⅲ（生産・技術戦略）

#### 第1問

(a)

生産設備の改良・改善のノウハウを有する事。  
樹脂成形加工で高い金型製作技術を有する事。

(b)

完成車メーカーの動向に影響されやすい事。  
ハイブリット車等に対応する部品がない事。

#### 第2問

(設問1)

利益を確保するための方法は、材料歩留まりを高めることである。具体的には、①設計面で、Y社と共同でVE提案を完成車メーカーに対して行い、効率のよい加工を実現する事。②生産面で、早期に量産化できるようにY社との技術連携を強化し生産方法を改善する事。

(設問2)

(a)

加工工数が増えることで、金属プレス部および樹脂成形部の担当業務が増加し、生産現場が混乱する事である。

(b)

対策は、①受注後の開発・設計、日常の受注などの業務を別部門に移管し、負荷を減らす事。②作業手順や工数を見直しラインバランスを効率化する事。③進捗や生産余力を日々把握し、リードタイム遅延を防止する事。

#### 第3問

- ①各組立工程別の進捗情報と生産余力情報。
- ②生産設備の稼働状況と材料歩留まり情報。

#### 第4問

経営の方向性は、①中国国内で生産拡大を狙う完成車メーカーに対して、②駆動制御系の部品を、③C社の高い金型技術と生産設備の改良・改善のノウハウを活用して提供することである。その対応策は、C社内で製品開発や営業を選任する部門を設け、体制の強化を図り、営業力を強化することである。

#### 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・高性能化と高い品質により安定した受注を実現しており、同業他社に比べ、収益性が高い事。
- (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したにもかかわらず、生産余力があり、同業他社に比べ、資産が有効活用できていない事。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.93%
- (c) 長所は、安定的な受注により獲得した利益を内部留保として蓄えており、同業他社に比べ、長期の安全性が高い事。

##### 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）

D社は、損益分岐点は上昇するものの営業黒字を確保できるため、納入価格を30%引き下げる案を受け入れるべきである。

##### 第3問

（設問1）

- (a) 153.84百万円 (b) 3712.67百万円

（設問2）

D社は、NPVがプラスになるため、設備投資を行い新たな生産方法を採用すべきである。

##### 第4問

（設問1）

相対的に保有債券の市場価値が低下する。

（設問2）

方策は、全て国債にするのではなく、金融市場で一部を運用する事。