

再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 佐々木 浩

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

理由は、①砂糖商社の一次問屋の役割は、相場のタイミングを計ることが重要だったから。②二次・三次問屋のオーナー同士との付き合いによる人的ネットワークにより、末端顧客に対する売上を維持できたから。

（設問2）

経営環境の変化は、①均一的な商品特性のため、顧客の価格志向が強くなっている。②毎日消費される商品特性のため、物流機能を充実させた大企業が参入する等、配送の頻度や便宜性への要求が高まっている。

第2問

（設問1）

目的は、後継者問題や客のビジネスの進化についていけず機能不足となっている地元有力店を救済し、商圈を守ることである。効果は、物流拠点を革新して効率性が高まったことによる地元の末端顧客への利益の提供である。

（設問2）

メリットは、継続雇用による従業員の安心と、地元の有力店という組織体制を入手しやすくなることである。デメリットは、A社のトップマネージャーのやり方に買収先の組織文化が反発する可能性があることである。

第3問

A社はメリットを、これから中心となる30歳代の若い社員のモラルの向上と考え、デメリットを、割合が高い高齢の社員も個人成果主義になることで、技能等の伝承が進まなくなる可能性があること、と考えるべきである。

第4問

手を延ばすべきではないとアドバイスする。理由は、①新規事業である砂糖の自社加工の強化に経営資源を集中し、価格競争を脱却すべきだから、②現状、仕入れルートや支える組織体制など活用できる経営資源がないから。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

B社社長は、今後の経営方針を踏まえ、従来の人間関係の視点での仕入先を縮小し、顧客視点にたち、売り場作りや品揃えなどを提案できる仕入先にシフトしたと考えられる。

第2問

地元の中老年女性のライフタイムバリューの向上である。具体的には、①顧客視点の売場作りや品揃え等で、買い物の場を提供する。②地元の中老年女性をパートを含む従業員として積極的に採用して働く場を提供する。

高齢者の単身世帯に対する便利さ・安心の提供である。具体的には、①宅配サービスや御用聞きサービスで便利さを提供する。②訪問時には安否確認という別の役割を果たすことで本人やその家族に安心を提供する。

第3問

パート社員と社員を区別なく、能力を評価し、透明性のある昇給制度や正社員への登用制度を導入した。

従業員の声を聞いた上で、トラブル対応やイベントなどで顧客対応の意思決定や予算などの権限を売場に与えた。

第4問

Bポイントカードとゴミ処理機の設置や寄付による、中老年女性の利便性の向上と、環境貢献意識の向上である。

Bポイントカードを使った循環システムによる、高齢者の単身世帯への地元産の安心の有機野菜の提供である。

第5問

地域にさらに深く根付いていくことである。具体的には、①生ごみ処理機を設置し、無料で引き取ることで、顧客の来店頻度を向上させる。②堆肥を契約農家に無償で提供することで、地元の農家との関係性を強化する。

環境に優しい企業としての訴求力の強化である。具体的には、①ポイントの寄付先を地元自治体とすることで、緑化事業や公園整備に利用される。②寄付報告をB社のホームページに公開することでロコミを促進する。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

金属プレスと樹脂成型加工の金型の技術力。
生産設備の改良・改善技術の取引先の評価。

(b)

X社、Y社への依存度が70%と高いこと。
製品開発や営業を選任する部門がないこと。

第2問

(設問1)

生産方法の見直しを行う。具体的には、①設計面では、Y社と協力して製品設計変更なども含むVE提案を完成車メーカーに行い、利益を確保する。②作業面では、C社の持つ生産設備の改良・改善技術で専用設備のオペレーター等を減らすなどのコストダウンを行う。

(設問2)

(a)

予想される混乱の内容は、C社に組立工程の経験がないため、移管した部品の量産立ち上げ時に品質や納期が安定しないことである。

(b)

対策は、①組立工程の部署を設置し、Y社から受ける組立工程の技術指導を受けて早期に品質を安定させる。②高度な技術を要する組立工程の手順を含む生産計画を作成し、生産統制を実施することで納期を安定させる。

第3問

組立工程の技術や加工工数などの作業の情報。
製品設計や材料歩留まりなどの原価の情報。

第4問

経営の方向性として、プレス工場に変えて今後の成長が期待できる電子制御系電子部品の樹脂成型加工の建設をアドバイスする。対応策は、①製品開発や営業の専任部門を設置してハイブリッド車等の普及に伴う需要を開拓すること。②X社には、部品の現地調達に対する金型技術の供与という形で協力すること。

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、製品の小型化・高性能化と安定した品質を実現し、技術開発と設備投資を行い、安定した受注と高い収益を確保していること。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.93%
- (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実施済みであり、運用できる余剰資金を持つなど資本の安全性が高いこと。
- (a) 建物・機械装置回転率 (b) 5.20回
- (c) 短所は、売上の多くを占めるZ社向けの製品Qの生産設備が最終製品の価格下落に伴い有効活用できないなど資産の効率性が低いこと。

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20%引き下げた案を採用すると赤字になるので、黒字になる価格を30%下げて2倍の受注を確保する案を採用すべきである。

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、NPVがプラスとなること、損益分岐点が下がるからである。

第4問

(設問1)

債券需要の減少を通じて市場価値は低下する。

(設問2)

影響を軽減するための方策として株式を含めた分散投資を提案する。