

再現答案【平成22年度 第2次筆記試験】 合格者氏名 柴田 史雄

事例Ⅰ（組織・人事戦略）

第1問

（設問1）

理由は、①商社の商売は生産者と売手の取引を円滑に進めることで成立するので、問屋とのネットワークが重要であるため。②相場の上下に応じて売買して利益を得るので、磐石で大規模なネットワークは有利であるため。

（設問2）

変化は、①参入障壁が低いため、中堅規模の食品メーカー市場にも大手商社が参入する等競争が激化したこと、②商品の付加価値が低いため、顧客より低価格要請や配送の頻度・便宜性向上等の要求が強まったこと、である。

第2問

（設問1）

目的は、①取引先からの救済要請に応じ、②自社の販売ルートを補完・強化することである。効果は、①物流拠点を革新して効率性を高め、②取引先だけでなく、地元の末端顧客にも利益をもたらしていることである。

（設問2）

メリットは、①地元の末端顧客との関係性を継続的に活用できる、②従業員はA社への貢献意欲が高まることである。デメリットは、①危機意識が共有され難い、②組織文化を一体化するのに時間がかかることである。

第3問

メリットは、①業績が悪化した時、人件費の負担割合を抑えられる。②能力のある若手従業員のモラルが上がる。デメリットは、①近視眼的な成果達成に走りやすい。②能力のない人のモラルが低下する。

第4問

食料原材料以外の商材に手を延ばさないことを助言する。理由は、①A社の強みであるネットワークを活かせない、②先代社長が始めた砂糖の自社加工のような川上・川下への事業展開を拡充できる機会がある。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第1問

①仕入先を絞り込み、仕入先への発注量を増やすことで仕入価格を下げ、販売価格に反映させた。②顧客から見て価値のある商品に絞り込むために、仕入先の選定を実施した。

第2問

地元の中老年女性に対して、売り場づくりや品揃えを工夫した商品の提供、さらに、パートを含む従業員への積極的な採用を行なうことにより、地元に着して安心して住めるという便益を与えようとした。

高齢者の単身世帯に対して、B社にできることは何でも引き受けるなどの御用聞き宅配サービスを提供することで、高齢者の不安・不便さの悩みを解決すると共に、「安否確認」という便益を与えようとした。

第3問

全従業員に対して能力を尊重した昇給制度や優秀なパート社員の正社員登用制度を導入することで能力向上を図った。

毎月の売り場ごとのイベントなどに従業員のアイデアを積極的に取り入れることでモラルの向上を図った。

第4問

レジ袋辞退によるポイントの蓄積や生ゴミの持ち込みはカードごとに1日1回できるなどの便益を与えた。

グリーンポイントとの連動で地域の緑化事業や公園整備に貢献しているという意識を高められる便益を与えた。

第5問

生ゴミ回収やレジ袋有料化によるグリーンポイントを地元自治体に還元することで、クリーンな社会貢献企業としてのB社の知名度が上がり、B社への顧客のロイヤルティの向上が図れることを狙っている。

生ゴミを顧客から無料で引き取って堆肥化し、契約農家に肥料として提供し、有機野菜の店頭販売をするという生産から消費を循環するシステムを通じて、地元との関係性強化を図ることを狙っている。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第1問

(a)

金属プレス加工と樹脂成型加工を行なえる。
生産設備の改良・改善技術を有している。

(b)

製品開発が担当部門まかせで連携が悪い。
営業専任部門がなく新規顧客開拓が弱い。

第2問

（設問1）

方法は、部品加工時の材料歩留まりの悪さを改善することである。具体的には、①社内の生産設備改善・改良技術を活かす、②社外で、Y社と連携して製品設計を含むVE提案を行なう、ことで材料の歩留まり向上を図る。

（設問2）

(a)

組立工程は高度な技術を要するので、生産リードタイムの短縮が図り難く混乱が予想される。

(b)

対策は、①金属プレス部と樹脂成型部とからなるプロジェクト体制を組んで、組立の加工工数の削減を図る。②Y社の生産技術者からの技術指導を密にすることにより、早期に高度な技術の習得に努める、ことで量産化体制を整える。

第3問

現品、余力、進捗などの生産統制情報。
Y社の部品試作時の原価等の設計情報。

第4問

経営の方向性は、中国での事業拡大である。対応策は、①短期的には、X社に対して、駆動制御系の金属プレス部品を供給する、②中長期的には、電子制御系の金属プレス部品や樹脂加工部品を、金型技術および生産設備の改善・改良技術を活かして供給する、ことである。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第1問

- (a) 売上高経常利益率 (b) 4.46%
- (c) 長所は、積極的な技術開発等で製品の小型化・高性能化等の実現により受注が安定的で、販管費や営業外費用が少なく収益性が高い。
- (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したにもかかわらず、部品Qの長期的な受注増を予想した設備保有により効率性が悪い。
- (a) 自己資本比率 (b) 34.93%
- (c) 長所は、利益の内部留保により繰越利益剰余金が大きく、設備投資に振り向けられるだけの自己資本があり長期安全性が高い。

第2問

(設問1)

—グラフは省略—

- ① 3279.4百万円
- ② 3826百万円

(設問2)

①案の場合は売上高が損益分岐点に未達で赤字であり、②案は売上高が損益分岐点を上回り黒字であるため、②案を受け入れる。

第3問

(設問1)

- (a) 4,547百万円 (b) 3,499百万円

(設問2)

新たな生産方式を採用すべきである。理由は、①NPVがプラスであるため。②損益分岐点売上高が現状より小さくなるため。

第4問

(設問1)

金利上昇時、保有債権の市場価格は低下する。

(設問2)

現在保有の利付国債を売却して、変動金利の利付国債を購入する。