

再現答案【平成 22 年度 第 2 次筆記試験】 合格者 S.M

事例 I（組織・人事戦略）

第 1 問

（設問 1）

理由は、砂糖業界では相場のタイミングを計ることが一次問屋の役割であり、商品の差別化を図る必要がないため、二次・三次問屋とのネットワークが磐石であれば業界で優位性を確保できたためである。

（設問 2）

経営環境の変化は差別化しづらい商品特性のため、①顧客の価格志向、配送頻度や便宜性を要求されること、②大手企業も参入する企業間競争が激しくなっていること、③自社の新たな物流機能へ投資させたこと、である。

第 2 問

（設問 1）

目的は、経営が厳しくなった地方の有力な取引先の救済である。効果は、自社の地方における物流拠点を整備し、経営効率を高めることと同時に、取引先だけでなく地元の末端顧客にとっても利益をもたらしたことである。

（設問 2）

メリットは、会社への貢献意欲やモラルを維持しやすいこと、円滑なコミュニケーションを維持しやすいこと、である。デメリットは、定着した組織風土を変更しづらいこと、従業員の処遇を変更しづらいこと、である。

第 3 問

メリットは、A 社の経営目標に沿った成果へ誘導しやすいこと、モラルの向上を図りやすいこと、である。

デメリットは、チームよりも個人の利益を優先しやすいこと、客観的・公平な評価が難しいこと、である。

第 4 問

非と助言する。理由は、A 社の強みである食品仕入れルートやネットワーク、砂糖の自社加工のための増員体制や導入設備を有効活用できないからである。現新規事業で市場浸透の見込みもあり、売上伸長できるからである。

事例Ⅱ（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

B 社社長は、ニーズに沿った商品の品質と価格について、顧客の視点に立って現仕入先の現状をリストアップし、今までの人間関係の有無に限らず精査したと考えられる。

第 2 問

地元の中高年女性というターゲット・セグメントに対し、従業員も地元の中高年女性を極的に採用して売り場作りや品揃えをすることで、中高年女性の買い物のしやすさという便益を与えようとした。

地元の高齢者の単身世帯というセグメント・ターゲットに対し、B 社に出来ることは何でも引き受ける御用聞きサービスを提供することで高齢者の不安、不便さの悩みを解消する便益を提供しようとした。

第 3 問

同族の経営陣のスリム化を図り、パートを含めた従業員に対し能力を尊重した人事・給与制度を導入した。

顧客対応の基本的ガイドラインに基づく売り場での意思決定と予算枠内のイベント開催の権限を付与した。

第 4 問

顧客の生ゴミ持ち込みに対してポイント化することで、環境活動貢献の満足度を便益として与えようとした。

レジ袋を辞退する顧客に対してポイントを還元することで、買い物時のお得感を便益として与えようとした。

第 5 問

社長は、生ゴミを堆肥化して地元の契約農家へ提供し有機野菜を生産・販売する循環システムやポイントによる自治体への寄付により、企業イメージの向上を図ることで地域との関係性強化という効果を狙っている。

社長は、エコ活動を通じた顧客への日常的な対応やポイントカード機能を通じた顧客との絆づくりにより従業員の満足度向上を図り、同時に従業員の顧客サービス品質の向上という効果を狙っている。

事例Ⅲ（生産・技術戦略）

第 1 問

(a)

社内改革及び品質・環境管理の標準化対応力

中国国内では得にくい金型技術や加工対応力

(b)

一次部品メーカーへの依存度が高いこと。

製品開発や営業を専任する部門がないこと。

第 2 問

（設問 1）

方法は、材料原価と製造コストの改善である。具体的には、①材料歩留まりの改善により材料原価を削減すること、②製品設計変更などを含む VE 提案をメーカーに行うことにより製造コストを見直すこと、である。

（設問 2）

（a）

予想される混乱は、Y 社の生産技術者の派遣により技術指導することで、早期に品質を安定して量産させる生産方法の定着化である。

（b）

対策は、①加工工程が多く高度な技術を要する組立工程について、事前の十分な教育訓練を実施すること、②必要な技術・能力及び製品の品質の評価基準を明示し、従業員のモラル向上を図ること、などである。

第 3 問

現場の進捗に合わせた高精度の生産計画情報

余力状況に合わせた現場の生産統制情報

第 4 問

方向性は、C 社の強みである社内対応力と金型・加工の技術力を活かして、積極的に推進すべきである。

対応策は、①製品開発や営業に専任する部門を設置すること、②進出後のリスクを想定し、撤退時の基準を X 社と共有しておくこと、③現地での他社への販売の可否について、X 社へ確認しておくこと、などである。

事例Ⅳ（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 売上高対売上総利益率 (b) 14.23%

(c) 迅速な対応と製品の小型化・高性能化、安定した品質による高付加価値で売上総利益が高く、収益性が高いことが長所である。

(a) 自己資本比率 (b) 34.93%

(c) 内部留保した利益を設備投資へ振り向けることにより、借り入れによる負債の割合が低く、資本の安全性が高いことが長所である。

(a) 固定資産回転率 (b) 2.84 回

(c) 設備の生産能力に十分な余裕があり、多額の投資有価証券も売上に寄与していないため、資産効率が低いことが短所である。

第 2 問

(設問 1)

グラフ ①3,279.42 百万円 ②3,825.76 百万円

(設問 2)

30%引き下げの要求を受け入れるべきである。理由は、発注量が 2 倍となることで損益分岐点売上高を上回るからである。

第 3 問

(設問 1)

(a) 622.87 百万円 (b) 3,712.67 百万円

(設問 2)

新たな設備投資による生産方法を採用すべきである。理由は、新たな設備投資による NPV の方が大きく算出されるからである。

第 4 問

(設問 1)

金利が上昇すれば、債権の市場価値は下落する。

(設問 2)

ポートフォリオを検討した上で、国債以外の運用をすべきである。