

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 藤原 正幸

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

A 社と F 社の強みの違いは、A 社が原材料重視というコンセプトのもと地元で採れた農産物を主原料とした和菓子を、地元農家とも専属契約を結び原材料の確保も図った上で主原料へこだわったこと、F 社が店舗併設工場の 2 か所で菓子職人の技術力を活かしてきたこと、に違いがあると考えられる。

第 2 問

理由は、A 社のこだわりある主原料を F 社の洋菓みに活かせるか不明であるため、F 社の洋菓子職人の技術力を和菓子の製造に活かせるかどうか不明であるため、と考えられる。

第 3 問

理由は、A 社の人事構成は、外部の菓子職人を依頼するなど販売員中心でアルバイトの比重が高く、F 社の人事構成は技術者中心で従業員の比重が高いため、人員整理された従業員の割合が A 社の方が高かったためである。

第 4 問

A 社社長は、F 社の菓子職人の技術力を A 社の職人が身につける成果、買収された F 社の従業員のモラル低下を低減させる効果、を期待したためと考えられる。

第 5 問

施策は、定期的に目先を変える新作菓子を生み出す販売体制と生産体制を構築することである。具体的には、販売員に成果に応じた給与制度でモラルを向上させ、菓子職人にこだわりある原材料で洋菓子を生産させ、販売にはインターネットを利用した通信販売も行うことである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

差別化戦略は、大手チェーンのスポーツ用品店のプロ志向の品揃えに対して、気軽に参加できるスポーツのユニフォーム等の緻密な商品供給とサービスを行う点である。

差別化戦略は、ファッション性重視のスポーツ用品店の品揃えに対して、スポーツを始める高齢者等にも従業員の顧客対応力を活かして親切なアドバイスを行う点である。

第 2 問

ウォーキングやジョギングを行う高齢者である。
フットサルを行うジュニアから中高年、女性である。

第 3 問

（設問 1）

自社だけで行えるサービス事業は、フットサルの大会運営である。具体的には、ジュニアから中高年、女性までを対象に気軽に参加できることで顧客の拡大を図り、本店裏の空地にフットサルができる施設をつくることで愛顧を高める。

（設問 2）

銭湯と共同のサービス事業は、着替えとシャワーを備えたロッカールームの運営である。具体的には、銭湯の高齢者に施設を紹介することで顧客の拡大を図り、高齢者の利用を優遇する利用規定を作り、愛顧を高める。

第 4 問

ホームページを利用した情報の受発信が考えられる。具体的には、掲示板を準備しランナーのグループ化への情報交換への利用、フットサル大会の案内や試合結果の情報の発信、マラソン大会の出場者に対する X 市の観光案内情報の発信や問い合わせ対応など、である。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、インテリア用品・生活用品を扱う小売店への直接販売により、消費者の嗜好、要望などを情報として入手し、製品開発できるため、幼い子供を持つ若い主婦層に受け入れられる有害物質を含まない塗料や接着剤を使用しているため、である。

第 2 問

（設問 1）

理由は、部品機械加工の 1 日で加工可能な生産ロットサイズに合致し、営業部門の月販売予想を上回るため過大な製品在庫が生じる、営業部門との製販会議が月 1 度で、生産計画作成後は行われないため、製品の欠如が生じる。

（設問 2）

対策は、部品機械加工の外注工場への依頼量を増やし、生産ロットサイズを引き下げることである。営業部門との製販会議の回数を増やして情報交換することである。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、消費者の嗜好、要望等の情報が入手しやすくなり製品開発に結び付けやすくなること、年間で約 1 割程度の売り上げ増が見込まれること、である。

（設問 2）

課題は、過大な製品在庫の削減と製品の欠品問題の改善を図り、受注後の納期回答を行えるようにすることである。対応策は、生産計画作成後の営業部門との定期的な情報交換を行い、生産統制を厳格に行うことでの的確な納期回答が出来るようにすることである。

第 4 問

違いは、見込み生産が月販売予測数を重視し、生産ロットサイズを管理ポイントとするのに対して、受注生産は製品仕様の情報を重視し、納期管理を管理ポイントとすることである。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 有形固定資産回転率 (b) 2 . 6 2 回

(c) 原因は、事業の拡大に伴って手狭になったため隣地の中古不動産を買い増したことである。

(a) 売上高対営業利益率 (b) 8 . 4 8 %

(c) 原因は、OEM 生産を行っているため販売費及び一般管理費が低減できていることである。

(a) 自己資本比率 (b) 2 5 . 5 6 %

(c) 原因は、中古不動産の買い増しなどを借入金により行い、借入金への依存度がたかいことである。

第 2 問

(設問 1)

(設問 2)

第 3 問

(設問 1)

(a) 5 , 1 0 5 百万円 (b) - 3 3 0 百万円

(設問 2)

(a) 4 , 2 7 6 百万円

(b)

第 4 問

(設問 1) 8 6 0 万円の利益

(設問 2)

(a) ドルのプットオプションを購入すべきである。決済時に為替相場と比較し行使するかどうかを決定する。

(b) 長所は、決済時に円高であればプットオプションを行使し、行使価格で決済できること。短所は、小売価格より円安の場合は権利を放棄し、オプション料の支払いが必要なことである。