

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 二井 章代

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

A 社の強みは、成長志向の強い A 社社長による大都市圏進出、それに伴う生産体制や販売体制の整備、店舗ネットワーク再編や経営体質の強化等迅速な対応である。F 社の強みは、創業当初から勤務する菓子職人の技術である。A 社の強みが環境変化への迅速な対応力であるのに対し、F 社は製造現場に強みを持つという違いがある。

第 2 問

理由は、 人員整理後も F 社に在籍する正社員の活用や処遇、 2 つのブランド保有や重複した売り場、F 社の 2 工場体制等の運営面、 A 社と F 社の組織風土の違いによる従業員のモラル低下を懸念したためである。

第 3 問

理由は、 A 社は F 社に比べ正社員数が少なくパート・アルバイトの比率が高いため買収側の A 社が人員整理の対象となる、 F 社出身のベテラン洋菓子職人を A 社工場の責任者任命へ社長の説明が不足したためである。

第 4 問

商品開発のノウハウを保持しない A 社に、F 社職人の技術力が移植されることにより定期的に新作菓子を生み出す体制が期待できる。又、A 社と F 社の強みを融合することにより新商品開発力を獲得できる成果が考えられる。

第 5 問

短期的に売り上げを増進させるため、 F 社職人の技術力を活かし、卓越した商品開発により地産地消の安全安心な菓子作りのモットーを前面に打ち出した商品を投入する、 現在の A 社が直面する厳しい経営状況を社長が従業員に説明し、新商品開発や販売強化の目的を共有することで A 社と F 社の融和を図る。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

B 社は、地域の学校や団体との関係を深めることによる緻密な商品供給とサービスや、住民から評判の良い従業員の顧客対応の強みを活かし顧客関係性強化の差別化戦略をとる。

B 社は、市内のスポーツリーグの事務局の設置や試合会場の手配、ミニコミ誌やホームページでの地元スポーツの試合結果掲載など地域スポーツ拠点としての差別化戦略をとる。

第 2 問

高齢者の割合が増加しているウォーキングやジョギングをする層。

ジュニアから中高年、女性まで人気のあるフットサルをする層。

第 3 問

（設問 1）

B 社は、スポーツリーグの事務局の設置や試合会場の手配のノウハウを活用し、商工会議所の計画する市民マラソンや、複数の大学キャンパスを活用した全国レベルのフットサル大会開催の事務局事業を行う。これにより、ランナーやフットサル顧客獲得と拡大を図る。

（設問 2）

B 社は銭湯と連携し、本店裏の土地・建物を活用した着替え室とシャワー室サービスの提供をランナー達に行う。また、会食スペースを設けることでランナー達のグループに社交の場を提供し、健康に関心のある高齢者に向け B 社へのロイヤルティを高める。

第 4 問

B 社は、ホームページや掲示板の活用により、地域内へは、地元スポーツの試合結果掲載や市内のスポーツリーグ、大学サークルの紹介を行い地域スポーツ拠点として情報を発信する。地域外へは、商工会議所と提携し、蔵造りの町並みの中、歴史と文化を走りぬける市民マラソンやスポーツイベントの発信で集客力を高める。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、C 社はライフスタイルの提案を積極展開することで好調なインテリア・生活用品を扱う小売店に直接販売し、販売小売店から消費者の嗜好・要望の情報を入手し、消費者の健康・安全志向にマッチした製品開発や設計部門への提案を行えているためである。

第 2 問

（設問 1）

理由は、製品アイテム数が多く、生産ロットサイズの設定が販売予測数を超えた稼働率優先であるため過大な製品在庫の発生、生産計画作成後の製造・営業部門との情報交換が行われていないため製品の欠品が発生する。

（設問 2）

対策は、自社ブランド製品の売れ筋、死に筋商品を把握し、出荷頻度や数量の少ない製品はカットする、販売予測期間の設定を短期化し、販売予測制度を高めること、製造・営業部門の生産計画後の定期的な情報交換により適正なロットサイズを設定する。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、先方から製品アイデアの提供を受けれる点、約 1 割程度の売上が見込まれる点、生産量の増加により稼働率の高い生産ロットサイズの設定が可能になる点。

（設問 2）

課題は、OEM 製品は受注生産であるため、一括納品と納期の回答が可能な体制を構築することである。対応策は、月 1 回の生産計画から週 1 回の生産計画体制に変更し、生産計画の変更や原材料の確保、各工程能力の調整等の実行・統制面の生産管理を強化する。

第 4 問

見込生産では、需要予測の情報を重視し、中日程計画の策定が管理ポイントである。受注生産では、製造リードタイムと納期情報を重視し、小日程計画策定がポイントである。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高総利益率 (b) 25.08%
- (c) D 社の高い技術力により自社製品への定評、OEM 製品の受託があり高利益率である。成長市場のアジア諸国での売上高伸張がある。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回
- (c) 中核都市駅前に立地する本社社屋を保有することに加え、事業拡大に伴う隣地の買い増しなどにより現状では利用効率が低い。
- (a) 売上高営業外費用率 (b) 3.71%
- (c) 各国の経済状況に伴う売上高の変動リスクや、経済のグローバル化に伴う影響がある中、負債利子負担が重く為替変動リスクが存在する。

第 2 問

- (設問 1)
- (設問 2) 本社の売却により負債が削減され、負債の影響が低下するため、景気変動による税引前自己資本利益率のバラツキは小さくなる。

第 3 問

- (設問 1)
- (a) 5,105 百万円 (b) - 330 百万円
- (設問 2)
- (a)
- (b) D 社は、本社を売却することによる固定費の削減に伴い損益分岐点売上高が引き下げられ、経常利益が確保しやすい財務体質に改善される。そのため、売上高が 20% 程度減少しても経常利益は黒字にとどまる。

第 4 問

- (設問 1) - 1,000 万円
- (設問 2)
- (a) 為替リスクをヘッジするため、権利行使価格が 1 ドル 100 円の米ドル・プットオプションを購入する。
- (b) オプションの長所は、満期日に権利行使価格と実際の為替レートを比較し、不利であれば権利を放棄することで為替差損が限定できる。短所は、権利行使・放棄にかかわらずオプションプレミアムの費用が発生する点である。