

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 服部 貴行

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

違いは、A 社が地元で採れた農産物を主原料に消費市場の食の安全性を重視し、インターネット販売により地域ブランドを高めるなど、営業面の強みを有するのに対し F 社は卓越した商品開発ノウハウを備え、自社の評判を支える菓子職人の技術があるという生産面の強みを有する点にある。

第 2 問

理由は、組織上の問題を懸念したためである。具体的には、2 社の異なる組織文化の融合が困難であると考えたため 合併に伴い人員整理が必要となり、社員の雇用確保が困難であると考えたため、である。

第 3 問

理由は、A 社従業員の雇用上の納得性が低いためである。具体的には、正社員の多い F 社の職人の工場への配置転換が不満だったため パート社員の多い A 社の社員が、人員整理対象となることに不安を覚えたため

第 4 問

期待する成果は、OJT により菓子職人の技術を継承し、A 社全体の商品開発ノウハウの向上が見込めることである。効果は F 社出身者のモラルが向上し、A 社・F 社の企業文化の融合が円滑に進むことである。

第 5 問

助言は、社長がリーダーシップを発揮して経営理念を徹底し、公平性・納得性の高い組織・人事体制を構築して売上を増進することである。具体的には、大都市圏の顧客に新奇さがある消費者志向の新商品を 生産面・販売面の強みを融合して、展開するという方針を説明すると共に、意見の言える場の創設など社員とのコミュニケーションを重視してモラルと生産性の向上を図ることである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

差別化戦略は、地域の学校や団体に、ユニフォームやスポーツ用品を、学校や団体との深い関係や緻密な商品供給とサービスを活用して、地域密着で提供することである。

差別化戦略は、ウォーキングやジョギングを楽しむ高齢者を主体とした地域住民に、関連商品を、従業員の顧客対応力を活かし、きめ細かい接客と共に提供することである。

第 2 問

ジョギングやウォーキングを楽しむ高齢者を中心とした地元住民
大学生を中心とした、フットサルに関心の高い学校関係者や団体

第 3 問

（設問 1）

サービス事業は、フットサル関連事業である。具体的には、大学生を中心としたフットサルに関心の高い地域の人に 会場の手配や試合結果の普及などフットサルリーグの運営を 地域団体・学校との関係を活用しつつ提供し、顧客との関係を深めることである。

（設問 2）

サービス事業として、スーパー銭湯の経営が考えられる。具体的には、ジョギングやウォーキングをたしなむランナー向けの銭湯を、B社と銭湯で割引制度などを共通利用できるポイントを付与しながら提供し、顧客拡大とロイヤルティの向上を図ることである。

第 4 問

考えられる方法は、掲示板機能を活用して X 市の情報の受信、発信を行い、地域内外の人とのコミュニケーションを図ることである 具体的には、耐火建築の蔵造りの奥深さやイベント開催、スポーツリーグの結果などの情報を発信すること 地域住民の苦情や要望、街おこしイベントの企画案などの情報を受信すること

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、売上が比較的好調な、インテリア用品・生活用品を取り扱う小売店約 300 社に直接販売を行っているため 消費者の健康志向にマッチした、塗料や接着剤に有害物質が含まれていないものを使用した製品を製作できるため、である。

第 2 問

（設問 1）

理由は、出荷頻度・数量に見合った生産計画となっていないためである。具体的には 販売予測立案に際し、製品の売れ筋情報や在庫情報が反映されていないため 生産ロットサイズと販売予測数との整合性が低い

（設問 2）

対策は、出荷頻度・数量を考慮した生産計画立案を行い、製品の在庫問題を解決することである。具体的には、販売予測の精度を高め、出荷頻度・出荷数量に応じた在庫維持を実現すること 生産ロットサイズを見直し、月平均出荷量との整合を図ること

第 3 問

（設問 1）

メリットは、販売現場での顧客の要望を取り入れた製品化アイデアの提供が期待でき 安定した取引受注の確保や販売演出の活用が可能となることで、売上を伸ばせること

（設問 2）

課題は、短納期対応力を高め、受注後の納期回答を正確に行うことである。対応策は、生産工程において計画的な作業指示を行い、リードタイムを短縮すること 製販会議で定期的な情報交換を行い、営業部門が進捗状況に応じた納期回答を行えるようにすること

第 4 問

違いは、見込生産が適正在庫維持をポイントとして在庫や需要予測の情報を重視するのに対し、受注生産は納期管理をポイントとして生産計画・統制情報を重視すること

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高対売上総利益率 (b) 25.08%
- (c) 長所の原因は、高い縫製加工技術による高品質・高機能製品が消費者に支持され、海外において販売が好調なため、収益性が高いこと。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回
- (c) 短所の原因は、事業の拡大に伴い隣地の中古不動産を買い増してきたが、老朽化により売上への貢献度が低くなり、資産効率が悪いこと。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 短所の原因は、総資本に占める負債の割合が過大であるため、借入金利息負担が大きいことに加え、財務の安定性が低いこと。

第 2 問

(設問 1) 1.72%

(設問 2)

バラツキは、負債の残高が減少することで 支払利息負担の減少に伴う税引き前利益の増加 資本コストの低い自己資本の割合の増加による財務の安定性の向上、が実現し、リスクが小さい方へと変化する。

第 3 問

(設問 1)

(a) 5105 百万円 (b) - 330 百万円

(設問 2)

(a) 4472 百万円

(b) 営業レバレッジは、負債の返済により売上高の減少率以上に固定費が減少することで、損益分岐点売上高が低下する方向へと変化する。その変化が D 社の業績に与える影響は、収益力の向上と 財務安定性の向上、である。

第 4 問

(設問 1) 43860 百万円

(設問 2)

(a) 用いるべきオプションは、権利行使日に 1 ドル 100 円で決済できるドルのプットオプションを購入すること。

(b) 長所は、権利行使日に為替相場が円高となった場合、為替リスクによる損失を避けられることである。短所は、権利行使日に為替相場が円安となった場合、オプションプレミアムの放棄を強いられることである。