

**再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 岩田 弘**

**事例 （組織・人事戦略）**

第 1 問

両社の強みの違いは、経営方針が異なる点にある。A 社は、社外の力を借りるなどして創作菓子の開発に積極的に取り組んだこと、大都市圏市場への進出を図り、デパートや高級スーパーへ出店して事業拡大を行ったこと、食の安全への対応、などを強みとした。F 社は、地元を徹し、菓子職人の技術が支えた評判を強みとした。

第 2 問

理由は、和菓子と洋菓子という取扱商品が異なるので、買収によるシナジー効果が見込めるか不明なため、W 市周辺の洋菓子店は、競争環境が厳しく、買収のメリットがあるか見通せなかったため、である。

第 3 問

理由は、F 社買収で A 社従業員も人員整理されたためである。具体的には、パート・アルバイト社員が、F 社 40% に対し A 社は 80% で、買収側であるのに人員整理の対象にされたことで A 社従業員のモラルが低下した。

第 4 問

A 社社長は、F 社のベテラン洋菓子職人を A 社工場の責任者に任命することで、定期的に目先を変える必要のある新作菓子への開発力を期待した点、両社の社員の協力という形での融合を図ることを期待したと考える。

第 5 問

短期的に売り上げを増進させる施策は、インターネットを活用した通信販売をさらに強化することを助言する。具体的には、W 市地区産の原材料にこだわった和菓子であることを強調して消費者の食の安全に対応する、新たに洋菓子もインターネットにのせて販売を行い、売り上げの確保を図っていくことである。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

B 社は、長年にわたり培ってきた地域の学校や団体との結びつきを生かし、体操着やユニフォームや用品を、緻密な商品供給とサービスに力を入れて提供し、競合店と差別化する。

B 社は、草野球リーグやバレーボールリーグの事務局をボランティアで設置したり、ホームページに試合結果を掲載する等のサービスを提供することで、競合店と差別化する。

### 第 2 問

ターゲットは、最近人気の高まっているフットサルプレーヤー達。

ターゲットは、市内外からの高齢者を中心とするランナー達。

### 第 3 問

#### （設問 1）

新たなサービス事業は、大学生を中心に中高年のフットサルチームに対し、本店裏の保有土地を利用してフットサルのピッチを新設して、貸し出すことである。その試合結果をミニコミ誌やホームページに掲出し、B 社へのロイヤルティを高める。

#### （設問 2）

共同のサービス事業は、両社間で共通に使用できるクーポン券を発行することである。具体的には、B 社では、用品購入したランナーを対象に、着替えやシャワーを銭湯で利用でき、銭湯利用者には、B 社で購入割引券として利用できるものとし、顧客利便性を高める。

### 第 4 問

B 社は、自社のホームページにブログや掲示板を設置し、地域内外の人との情報交流を図っていく。具体的には、市民や全国の幅広い年齢層のランナーを対象に、歴史と文化の香る蔵作りの町並みを走るマラソン大会を、市や商工会議所と連携して開催する。参加者との交流により B 社への愛顧を高め、街おこしとしても役立てる。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

理由は、C 社販売先が、ライフスタイルの提案を積極的に行うインテリア用品・生活用品を扱う小売店で約 80% 占められ、売上が比較的好調であるため、製品が、有害物質を含まず消費者の健康、安全志向に合い、若い主婦層に受け入れられてきたため、である。

### 第 2 問

#### （設問 1）

過大な製品在庫は、ボトルネック工程の稼働率向上のため生産ロットサイズが販売を上回り過大であるからである。欠品は、営業部の在庫管理が不十分の上に、製販会議で生産量が的確に調整できていないからである。

#### （設問 2）

対策は、生産ロットサイズを、販売予測数に合わせて小さくすること、ボトルネック工程の山崩しを行って生産性の向上を図ること、現在月 1 回の製販会議を半月毎に開催し生産量の調整を図ること、作業指示は現場対応を改め計画による指示にする事である。

### 第 3 問

#### （設問 1）

メリットは、OEM で年間約 1 割の売上増が見込めること、全量相手先が引き取るので在庫負担がないこと、相手先から製品アイデアが受けられること、等である。

#### （設問 2）

課題は、受注量を納期内に納品できる生産体制の整備と正確な納期回答を行うことである。対応策は、現状の納期遅延を起こしている事態を改善し、生産リードタイムの短縮化を図るために、きめ細かな生産計画策定と進捗管理を行うことが必要である。

### 第 4 問

見込生産では、即納のため、正確な需要予測とそれに基づいた生産計画が重視される。受注生産では、納期厳守のため、進捗情報による進捗管理が重視される。

## 事例（財務・会計戦略）

### 第 1 問

- ( a ) 売上高総利益率 ( b ) 25.08%
- ( c ) 長所の原因は、高い縫製加工技術による自社製品に定評を有し、有名ブランド品の OEM 生産の受託などを行う収益性の高さのため。
- ( a ) 有形固定資産回転率 ( b ) 2.62 回
- ( c ) 短所の原因は、建て替えも検討を要するほど老朽化の進む本社社屋を、中核都市の駅前に保有し続け、投資効率が低下しているため。
- ( a ) 自己資本比率 ( b ) 25.56%
- ( c ) 短所の原因は、本社社屋や隣地の中古不動産の買い増し資金を長期借入金等の固定負債で調達した結果、安全性が低下しているため。

### 第 2 問

- ( 設問 1 ) 3.6%
- ( 設問 2 )

本社社屋を売却し、それを負債の返却に充当すると負債比率が低下し、支払利息も減少する。その結果、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り、経営環境の悪化に対する経営リスクが低下する。

### 第 3 問

- ( 設問 1 )
- ( a ) 5,105 百万円 ( b ) 851 百万円
- ( 設問 2 )
- ( a ) (空欄)
- ( b ) 営業レバレッジは、本社社屋を売却して固定費を削減した場合は低下する。これは、売上高の変化に対する利益の変動幅が縮小するためであり、不況による業績悪化を軽減することが出来る。

### 第 4 問

- ( 設問 1 ) - 1,000 万円
- ( 設問 2 )
- ( a ) 円高をヘッジするため、権利行使価格が 1 ドル 100 円の米ドルのプットオプションを購入する。
- ( b ) 長所は、為替予約に比べ、為替レートに応じ権利行使と放棄が選択でき、損失を回避したり、利益を得たり出来るためである。短所は権利の行使や放棄にかかわらずオプション料が損失として発生することである。