

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 徐 春朝

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

違いは、外部環境の変化に柔軟に対応する市場対応ノウハウである。具体的には、A社は地元の農産物を主原料とした安全安心な創作和菓子を、社内コンテスト等の社員の意欲を高める工夫を行い、大都市圏のデパートや高級スーパー、インターネットへ販路を拡大したのに対し、F社は職人の技術力のみを強みとしていたことである。

第 2 問

理由は、パート・アルバイト社員を中心に人員整理を断行し、戦力が低下していると考えたため。具体的には、人員整理により、社員のモラルが低下したため、人員削減により、販売力が低下したため、である。

第 3 問

理由は、A社のパート・アルバイトの構成比率が 80%と高く、戦力として有効活用しているが、F社は 40%の人事構成の中で、A社が成長しているにもかかわらず、非正規社員が人員削減の対象になりやすいため、である。

第 4 問

成果は、市場ニーズの変化が速い中、F社の強みである技術力を生かし、新作菓子を生み出す組織体制を構築できること。効果は、商品開発のノウハウを生かし、地元の原料で創作和菓子を提供できる組織文化を醸成できること。

第 5 問

A社に対し、W市周辺地区の知名度を生かし、特産品業者や生産農家と協業し、インターネットを活用した販売を強化するようアドバイスする。具体的には、食の安心安全、自然志向をPRすること、直接注文できる体制を構築すること、消費者ニーズを収集し、定期的な新作菓子を開発することで、短期的に売り上げを増進させる。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

プロ志向の需要に応える品揃えに対し、B社は、地域の学校や団体との関係が深い強みを生かし、学校や草野球等のユニフォームを提供し、きめ細かい対応力による差別化戦略。

若者向けスポーツカジュアル中心の品揃えに対し、B社は、ウォーキングやジョギング等の機能性を中心とした商品の提案を行い、従業員の顧客対応力による差別化戦略。

第 2 問

ジュニアから中高年、女性までの幅広いフットサル愛好家。

高齢者を中心としたウォーキングやジョギングの愛好家。

第 3 問

（設問 1）

人気が高まっているフットサルのトータルサービス事業である。具体的には、土地の再利用による試合会場の提供やユニフォームや用品等のハード事業、リーグ戦の主催・運営、事務局の設置、ミニコミ誌やホームページの情報等のソフト事業を提供することである。

（設問 2）

マラソンランナーの着替えやシャワーができる憩いの場を提供するサービス事業である。具体的には、早朝から営業し、出社前や昼休みに利用するニーズに対応すること、時間帯別のサービス提供で、銭湯の混雑を緩和でき、社交場として、ロイヤルティ向上を図ること。

第 4 問

マラソンランナーに対し、インターネットを使って、双方向のコミュニティを形成することができる。具体的には、マラソンのグループ作りを促す、電子掲示板を構築すること、X市の歴史と文化、「蔵作りの街並み」をPRできる初心者から本格的ランナー向けの市民マラソンの魅力を情報発信・収集することである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、「20～30 歳代の主婦に喜ばれる家具」をコンセプトに、消費者ニーズに合った製品を提供できているため、全国の小売店約 300 店のうち、比較的好調なインテリア・生活用品を扱う小売店が 80%を占め、消費者の情報を直接入手できるため、である。

第 2 問

（設問 1）

理由は、月 1 回の生産計画作成後は、営業部門からの情報交換を行わず、柔軟に計画を修正していないため、欠品が生じている。稼働率を重視した販売予測を上回るロットサイズで生産しているため、在庫過大が生じている。

（設問 2）

対策は、出荷頻度等を考慮した販売予測に基づき、毎月の生産計画を立案後、営業部門との定期的な情報共有を行い、柔軟に計画を変更していくこと、定期的な情報交換に基づき、市場の販売予測に合わせた生産ロットサイズに変更していくこと、である。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、大手インテリア用品小売チェーンの販売力を活用し、売り上げ増加が見込めること、製品アイデアの提供を受けられるため、製品開発ノウハウが蓄積できること。

（設問 2）

課題は、消費者の嗜好・要望などを直接入手できないため、C社の強みである提案力を更に、向上させることである。対応策は、生活空間を演出する展示スペースを有効活用し、大手小売チェーンと定期的に情報交換を行い、消費者の情報を入手し、自社製品開発に活かしていくこと。

第 4 問

違いは、見込生産が市場の販売予測情報を重視し、欠品しないような在庫管理がポイントであるのに対し、受注生産は、受注後の進捗情報を重視し、納期管理がポイントである。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高対経常利益率 (b) 4 . 8 3 %
(c) 原因は、高い縫製加工技術による自社製品に定評があり、国内大手の Y 社から O E M 生産を受託し、消費者に支持されていることである。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2 . 6 2 回
(c) 原因は、中核都市の駅前に立地する本社を所有し、事業の拡大に伴い、隣地の中古不動産を買い増し、効率性が悪いことである。
- (a) 自己資本比率 (b) 2 5 . 5 6 %
(c) 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資金を、固定負債で賄い、借入金が過大となっていることである。

第 2 問

- (設問 1) 2 6 . 1 1 %
(設問 2)
本社を売却し、18 億円のキャッシュフローを全額負債の返済に充当した場合、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 , 1 0 5 百万円 (b) - 3 3 0 百万円
(設問 2)
(a) 4 , 3 5 8 百万円
(b) 本社を売却した場合、固定費が削減され、損益分岐点売上高が低下し、営業レバレッジは小さくなる。その結果、経常利益が改善され、業績に良い影響を与える。

第 4 問

- (設問 1) 8 6 0 百万円
(設問 2)
(a) 満期日にのみ行使できるヨーロピアンタイプの 1 ドル 100 円のプットオプションを購入し、為替リスクをヘッジする。
(b) 長所は、円安になればオプションを放棄することで利益を享受でき、円高になればオプションを行使し損失を回避できることである。短所は、円安であれ、円高であれ、オプション手数料が発生することである。