

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 河本 周作

事例 （組織・人事戦略）

第 1 問

A 社の強みは、老舗としての地産地消の安心な菓子づくりという、安全・自然志向の消費者に支持された原材料重視のコンセプトと、専属契約を通じて培った、原材料を提供する地元農家との信頼関係にあるが、F 社の強みは、創業当初から F 社に勤めていた菓子職人の技術の評判にある、という違いがあると考えられる。

第 2 問

理由として、F 社の、3 年間で 30% の売上の減少、パート・アルバイト社員を中心とした人員整理の断行、後継者問題の顕在化、による、F 社従業員のモラル低下を憂慮していたことが考えられる。

第 3 問

理由は、F 社ではパート・アルバイト社員を中心とした人員整理が買収前に既に行われていたため、買収後の 40 名程度の人員整理では、A 社従業員の 8 割を占めるパート・アルバイト社員が主な対象となった為である。

第 4 問

F 社の菓子職人の技術の活用によって、A 社に不足していた創作菓子の商品開発のノウハウの蓄積、A 社の菓子職人全体の技術向上、という成果を期待し、A 社と F 社の強みの相乗効果を期待したと考えられる。

第 5 問

インターネットを活用した通信販売の強化に向けて、組織・人事を整備するべきであると助言する。具体的には、社内コンテストや F 社出身の菓子職人との技術交流によって A 社従業員のモラルを向上させ、A 社の原材料重視のコンセプトと、F 社の菓子職人の技術を融合した創作菓子の開発に、組織を強化していくべきである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

戦略は、長年にわたる、地域の学校や団体との、ユニフォーム等の緻密な商品供給とサービスを通じた信頼関係を活かして、大手チェーンスポーツ店と差別化することである。

戦略は、地域住民から評判を得ている、B 社従業員の顧客対応の良さを通じた顧客との信頼関係を活かして、ファッション重視のスポーツ店と差別化することである。

第 2 問

市内の大学生を中心とした、フットサルを楽しむ顧客層。
高齢者を含む、ウォーキングやジョギングを楽しむ顧客層。

第 3 問

（設問 1）

フットサルを楽しむ顧客層に対し、草野球やバレーボールの顧客層に対して行っているのと同様に、事務局設置や試合会場の手配、毎月発行するミニコミ誌やホームページへの試合結果の掲載、といったサービスを提供し、収益を得るとい事業が考えられる。

（設問 2）

銭湯を利用した後に利用できる休憩施設を、B 社が保有する本店裏の土地に建設し、ウォーキングやジョギングを楽しむグループに対し、情報交換が行えるような社交場のサービスを提供し、収益を得るとい銭湯との共同事業が考えられる。

第 4 問

インターネットを使った情報提供と収集のコミュニケーションが考えられる。具体的には、地元スポーツの試合結果をホームページ上に掲載することによって、顧客のロイヤルティを向上し、掲示板からニーズを収集し、リクエストに対応することによって、商品開発力を強化し、顧客との信頼関係を強化していくことである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、直接販売を行うことで、全国の小売店約 300 社と信頼関係を構築し、有害物質の含まれていない、消費者の健康、安全志向にマッチした製品を提供することで、幼い子供を持つ若い主婦層に受け入れられ、顧客との信頼関係を構築していることである。

第 2 問

（設問 1）

理由は、部品機械加工工程の稼働率優先の、月販予測数に対して過大な生産ロットサイズ、出荷頻度・数量が極端に少ない製品の見込生産、工場と営業部門の定期的な情報交換の不足による生産調整の不備、である。

（設問 2）

対策は、生産計画と生産統制の見直しである。具体的には、月販予測数による生産ロットサイズの見直し、出荷頻度・数量が極端に少ない製品の受注生産、月販予測数の変化に即した生産調整、及び各工程への作業指示による生産統制の改善、を行うことである。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、年間約 1 割の売上が見込める OEM 製品の受注生産による、売上の安定化、自社での販促活動が不要であることによる、販売管理費増加の抑制、である。

（設問 2）

課題は、OEM 製品の受注生産体制の整備である。対応策は、生産計画・生産統制の改善によって自社製品の在庫を圧縮し、自社製品と OEM 製品の生産調整の分離によって OEM 製品の納期を遵守し、小売チェーンと協同した製品化体制を構築する事である。

第 4 問

重視すべき情報は、見込生産では販売予測数量であるが、受注生産では製品納期である。管理ポイントは、見込生産では予測精度の向上であるが、受注生産では納期の遵守である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上総利益率 (b) 25.08%
- (c) 長所の原因は、主力製品の、Y 社で販売される有名ブランドスポーツウェアの売上増加によって、収益性が向上している事である。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回
- (c) 短所の原因は、隣地の中古不動産の買い増しと、本社社屋の老朽化により、固定資産が割高となり、効率性が悪化している事である。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 短所の原因は、同業他社に比べて長期借入金による資金調達の割合が高く、低い自己資本比率が安全性を低下させていることである。

第 2 問

- (設問 1) 12.23%
- (設問 2) 税引前自己資本利益率のバラツキは小さくなる。利子負担の低減により税引前利益が向上するため、自己資本対して、景気変動による税引前利益の変動が小さくなり、税引前自己資本利益率のバラツキも小さくなる。

第 3 問

- (設問 1)
- (a) 5,105 百万円 (b) - 330 百万円
- (設問 2)
- (a) (適当に埋めたので省略。不正解)
- (b) 営業レバレッジは大きくなる。(後は、適当に埋めたので省略)

第 4 問

- (設問 1) - 6,140 万円
- (設問 2)
- (a) 1 ドル 100 円のプットオプションを購入する。決済日に円高ならオプションを行使し、円安なら放棄する。
- (b) 長所は、オプションの購入によって、為替変動による損失リスクをヘッジ出来ることである。短所は、オプションを放棄した場合でも、オプションのプレミアムの分、損失が発生することである。