

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 K . T

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

A 社の強みは、原材料へのこだわりとコンセプトが消費者の志向をとらえていること、社長のリーダーシップがあること、通信販売による販路が拡大していることである。F 社の強みは、菓子職人の技術に支えられ商品開発力が高いこと、地域密着の販路と顧客を有することである。両社は強みを相互補完できる違いがある。

第 2 問

理由は、立地面で、F 社の店舗網の集客力低下と A 社店舗エリアとの重複、運営面で、商品管理の問題やコスト高、また、後継者問題などの課題が多いことから、業績向上へのシナジー効果が得にくいと考えたためである。

第 3 問

A 社の正社員は、売上比率に反して F 社の従業員数が多くなり、将来のキャリアパスが不明確になると感じ、一方、8 割を占めるパート等社員はリストラにより雇用を奪われることを心配したため、モラルが低下した。

第 4 問

A 社社長は、商品開発力向上の成果とモラル向上の効果を期待したと考えられる。理由は、F 社菓子職人の技術指導により A 社社員の商品開発力アップを図れること、F 社社員のキャリアパスを示すことでやる気を喚起できるからである。

第 5 問

短期的施策は、販路の拡大と従業員のモラル向上である。具体的には、大都市圏での特産品の知名度を活かして、高級スーパー以外の販路を開拓するとともに通信販売を積極活用して売り上げを拡大する。業績連動型賃金を導入し、売上拡大への貢献を評価と報酬に反映することで従業員のモラル向上を図るよう助言を行う。

事例 (マーケティング・流通戦略)

第 1 問

B 社は、大手チェーンのプロ志向の品揃えに対して、綿密な商品供給とサービス力の強みを活かし、初心者から中級までの品揃えとサークル活動の支援により競合店と差別化を図る。

B 社は、ファッション重視の若者向けの品揃えに対して、従業員の顧客対応力の強みを活かし、高齢者向けの品揃えときめ細かな接客サービスの提供により競合店と差別化を図る。

第 2 問

大学生を中心に人気の高まっているフットサル愛好者の顧客層

高齢者を中心とするウォーキング・ジョギング愛好家の顧客層

第 3 問

(設問 1)

フットサルのレンタルコート事業が考えられる。具体的には、大学生を中心とするチーム増加の機会に対して、遊休地となっている駐車場を有効活用するとともにチーム運営の支援などにより顧客基盤を拡大する。B 社のフットサル関連用品の売上増加の効果が期待できる。

(設問 2)

シャワー施設とコインロッカーの運営事業が考えられる。具体的には、地域内外の市民ランナーをターゲットとし、銭湯と共同で遊休地の倉庫施設を有効活用する。B 社の新規顧客開拓とランニング用品の売上拡大、銭湯側の混雑緩和の相互メリットが期待できる。

第 4 問

地域内のフットサルリーグ事務局の HP 立上げを支援する。試合や会場手配等を通して、フットサル愛好家とコミュニケーションを図り顧客基盤を拡大する。また、地域外に対して市民マラソンの情報を発信するサイトを設ける。掲示板を設置してグループ作りを支援し、地域観光に関する情報発信など双方向のコミュニケーションを図る。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、家具専門店が低迷する中、取引面で、業績好調なライフスタイルを提案するインテリア小売店を有力販売先に持つこと、製品面で、塗料や有害物質を含まない消費者の健康・安全志向にマッチした製品を持ち、子供を持つ若い主婦層の支持を得ているからである。

第 2 問

（設問 1）

理由は、積極的な提案に対し、需要予測が不十分なままアイテム数を拡大していること、在庫管理が不徹底であること、出荷頻度および出荷数量が極端に少ない製品に対してアイテムの絞り込みを行っていないからである。

（設問 2）

生産面の対策は、需要予測に基づく見込み生産量を設定すること、生産ロットサイズの小規模化を図ること、生産計画の週次化により生産計画の柔軟性と精度を高めることである。また、製造部門に IT を導入するなど、生産統制を徹底することで製品及び仕掛在庫の削減を図る。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、業界が低迷する中で売上を 1 割拡大して収益性を向上できる点、有力販売先との関係強化できる点、製品アイデアの収集により効果的な商品開発ができる点である。

（設問 2）

課題は、受注生産の導入と一括納品及び納期回答である。対応策は、生産計画の週次化により柔軟な体制を確保すること、生産情報システムの整備により進捗・余力を管理し、納期回答及びリードタイムを短縮すること、一括納品を行うための物流体制を整備することである。

第 4 問

見込み生産の管理のポイントは需要管理であり、正確な需要予測と在庫管理が重要である。一方、受注生産の管理のポイントは納期管理でありリードタイムの短縮が重要になる。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高営業利益率 (b) 8 . 4 8 %
(c) 長所は同業他社と比較して収益性が高い点である。原因は、ブランド力の高い国内大手との取引や自社製品を保有するためである。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2 . 6 2 回
(c) 短所は同業他社と比較して効率性が低い点である。原因は、不動産の買い増しや社屋の老朽化により資産の売上貢献度が低下したため。
- (a) 自己資本比率 (b) 2 5 . 5 6 %
(c) 短所は同業他社と比較して安全性が低い点である。原因は、資金調達を借入に依存しており、負債が大きく資本構成が悪いためである。

第 2 問

- (設問 1) 2 . 2 1 %
(設問 2)

本社売却のキャッシュフローを全額負債の返済に充当することで金利負担が軽減される。営業利益は変化しないが、特別利益が税引前利益を押し上げるため自己資本利益率が向上し、景気の減速期においても赤字を回避できる。

第 3 問

- (設問 1)
(a) 5 , 1 0 5 百万円 (b) - 2 9 4 百万円
(設問 2)
(a) 無回答 (空欄)
(b) 本社を売却して固定費を削減することで、平成 2 1 年度の損益分岐点が低下する。これにより安全余裕率が高まり収益構造が改善されるため、景気が減速した場合でも最終赤字を回避できる。

第 4 問

- (設問 1) - 8 6 0 万円
(設問 2)
(a) D 社は、海外輸出事業の円高時の為替リスクを回避するため、行使価格 1 0 0 円のドルプットオプションを用いる。
(b) プットオプションの購入によりオプションプレミアム分の固定的な支払いは生じるが、円高が進行した場合の為替差損を回避してリスクヘッジすることができる。(時間切れ余白)