

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 松浦 裕一郎

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みの違いは、A社は、地元農家と専属契約を結ぶことで、地元の農産物原材料の確保を図っている事、市場や嗜好の違いに配慮した菓子を積極的に創作できる体制がある事、大都市圏の高級スーパーやインターネットの販売ルートを持つ事であるのに対し、F社は、地域で評判の菓子職人の技術がある事、である。

第 2 問

理由は、買収による相乗効果を期待できないと考えた為である。具体的には、A社もF社も、W市周辺を商圈としており販売拡大が期待できない為、扱う商品が和菓子と洋菓子とで違う為生産シナジーが期待できない為

第 3 問

理由は、A社の従業員がF社の社員に主導権をとられると考えた為。具体的には、買収により、A社の正社員が30人以下であるのに対しF社の正社員は30人いる為、和菓子作りが縮小されるのではないかと考えた為。

第 4 問

期待した効果は、技術の高い職人による技術指導により、A社の従業員の技術が向上する事である。F社のベテラン菓子職人の指導によりA社社員の技術向上が効果され、様々な菓子の生産が可能な体制が整備できる事。

第 5 問

施策は、大都市の変化の早いニーズに対応し売上を上げるため、定期的に新菓子を生み出す体制の整備することである。具体的には、大都市圏の高級スーパーやインターネットを活用し、顧客の嗜好を把握し新菓子を高い技術の職人により開発・生産する体制、インターネットによる販売に対応できる体制、を整備する事である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

差別化戦略は、各種スポーツのプロ嗜好の需要に対応する品揃えの大手チェーンのスポーツ用品店に対し、地域の学校や団体にユニホーム等を緻密に商品供給する事である。

差別化戦略は、若者向けスポーツカジュアルに重点をおいた品揃えのファッション重視のスポーツ店に対し、評判の顧客対応でウォーキング、ジョギング用品を売る事である。

第 2 問

人気が高まりチームが増えているフットサルをする大学生である。

増加傾向のウォーキングやジョギングをする高齢者である。

第 3 問

（設問 1）

新事業として、フットサルのリーグ戦の企画・運営事業が考えられる。具体的には、市内のフットサルチームに対し、リーグ戦の企画・運用サービスを、本店裏駐車場を活用して提供する事で、参加者との接触機会を増やし、ロイヤルティを高める事である。

（設問 2）

サービス事業は、貸しロッカー、簡易シャワーが考えられる。具体的には、着替えとシャワーに悩むランナーに対し、貸しロッカー、簡易シャワーを、本店裏倉庫を活用し、提供する事である。銭湯と共同事業で行うことにより銭湯の混雑を解消する。

第 4 問

B社は、市民マラソンのPRをすることで、地域内外の人とコミュニケーションを図ろうとしている。具体的には、地域内の高齢者に対し、市民マラソンへの参加の呼びかけを通し対話を図ることでB社での商品購入につなげる。地域外の観光を計画する人に健康と観光の融合を訴求し対話を図ることでW市への関心を高める。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、消費者に対しライフスタイルの提案を積極展開しているインテリア用品・生活用品を扱う小売店向けに 80% 直接販売している為、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、健康、安全志向の幼い子を持つ若い主婦層から支持を得ている為

第 2 問

（設問 1）

理由は、営業部門の月間販売予測より生産ロットサイズが大きい為、過大な製品在庫が発生している。営業部門が在庫の管理を適切に行っておらず、製品リードタイムを把握していない為、製品の欠品が発生している。

（設問 2）

対策は、生産計画作成後も製造部門と営業部門で定期的な情報交換を行い、最新の販売状況に応じて生産計画を都度見直す事。生産ロットサイズを部品機械加工機的能力ではなく、生産計画に見合った適切なロットサイズに見直す事、で在庫問題を解決する。

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が期待できる事から、新たな販路を開拓する資源を確保することなく生産量を確保でき工場の稼働率を向上できる。

（設問 2）

課題は、生産能力の確保、受注生産の納期管理ができる体制の整備である。対応策は、出荷頻度、出荷終了が極端に少ない製品の生産を中止し O E M 用の資源を確保する、既存製品の見込生産と O E M の受注生産を適切に行える生産管理体制の整備である。

第 4 問

違いは、見込生産は、生産計画、各工程の能力、外注の余力等の情報を重視し、生産量を管理ポイントとするのに対し、受注生産は、希望納期を重視し進捗を管理する、事。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上総利益率 (b) 25.08%
- (c) 原因は、高い縫製加工技術により Y 社向けブランドの OEM 生産の受託や自社ブランドが海外で売上を伸ばしており収益性が高い事。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回転
- (c) 原因は、事業拡大に伴い隣地の中古不動産を買い増した事により効率的な業務が行えず、資産の効率性が悪い事。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 原因は、事業の拡大に伴う隣地の中古不動産の買い増しにあたり多額の資金を借入れにより賄ったため、資本の安定性が悪い事。

第 2 問

- (設問 1) 未解答
- (設問 2) 未解答

第 3 問

- (設問 1)
- (a) 再現できず (b) 再現できず
- (設問 2)
- (a) 再現できず
- (b) 詳細に再現できず (土地売却により固定費が下がる事で損益分岐点が下がり、経営にプラスの影響となる、旨を解答)

第 4 問

- (設問 1) 再現できず
- (設問 2)
- (a) 詳細に再現できず (プットオプションを用いるべきである旨を解答)
- (b) 詳細に再現できず (長所は、急激な円高 (円安 ?) に振れた場合でも利益を確定できる、短所は、円安 (円高 ?) になった場合、オプションプレミアム分の利益が減少する、旨を解答)