

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 道上 佳弘

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

A 社の強みは、大都市圏への進出等の迅速な意思決定ができ成長志向の強い A 社社長のチャレンジ精神である。F 社の強みは、創業当初から勤める菓子職人の経験と評判を得ている技術力である。違いは、A 社の強みはトップマネジメントにあるのに対し、F 社の強みは工場の現場にある点である。

第 2 問

理由は、売り場の重複や生産能力が過剰になること等、経営資源に多くの無駄が生じるため、異なる組織風土をもつ A 社と F 社を連携させ一体感を醸成するのは困難で、相乗効果を発揮させにくいいため、等である。

第 3 問

理由は、F 社の子会社化を契機として、経営体質強化のため、A 社の従業員が人員整理されたため、人員が充足されたことで、A 社のパート社員等が正社員に登用される可能性が低下したため、等である。

第 4 問

F 社菓子職人の技術力により、市場ニーズに対応した新作菓子を生み出す体制が整い、大都市圏事業の業績改善が期待される、商品開発力の低い A 社が、F 社からノウハウを吸収することで、技術力向上が期待される。

第 5 問

自然志向の強い顧客に、地元の原材料を使った安全安心な新作洋菓子を開発し、インターネットを活用した通信販売を行うこと、社長自ら従業員とコミュニケーションをとり目的共有を図り、パート社員の正社員登用制度を導入する等、従業員のモラル向上策を実施し、サービス品質の向上を図る、等により売上増進に繋げる。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

差別化戦略は、B 社と関係の深い地域の学校や団体に、顧客の声を反映した緻密な商品供給を行い、小回りを生かしたサービス力を発揮することである。

差別化戦略は、地元の住民に、地域に密着した利便性の高い店舗運営を行い、スポーツ用品の使用方法的説明等親切できめ細かな顧客対応をすることである。

第 2 問

週末に公園周辺をジョギングやウォーキングするランナー達。

X 市内の大学生を中心としたフットサルの愛好家達。

第 3 問

（設問 1）

新規事業は、フットサルのレンタルコート事業である。具体的には、都心や地元の大学生のフットサル愛好家達に、本店裏の土地を再利用しフットサルのコートとしてレンタルすることである。また、フットサル用品の品揃えを充実させ相乗効果を図る。

（設問 2）

新規事業は、銭湯との共同事業で、シャワー室や着替え室の運営である。具体的には、公園周辺のランナー達に、談話室を設けたシャワー室や着替え室を提供することである

第 4 問

インターネットを利用し、地元スポーツの試合結果やフットサルのリーグ戦の企画をブログに載せ、参加チーム募集やチームメンバーの募集を行うこと、X 市の市民マラソンの詳細情報を電子掲示板を通して発信し、認知度向上を図ること、等により地域内外と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、有害物質を含まない塗料の使用等、消費者の嗜好を反映した製品を開発してきたため、一般に家具問屋を経由して小売店に販売するところ、好調なインテリア用品・生活用品を扱う小売店への直接販売で消費者の嗜好等の情報を入手できたため。

第 2 問

（設問 1）

理由は、ボトルネック工程の部品機械加工工程で段取り作業の非効率を吸収するため付き販売予測数を上回るロットサイズを生産されているため、製造部門と営業部門の情報交換の頻度が低く情報共有が不十分なため。

（設問 2）

対策は、外注工場を活用し、ボトルネックを解消すること、営業部門と製造部門は製販会議以外でも定期的に情報交換を行い、最新の販売予測数量に基づき生産計画を随時修正する体制を構築すること、営業部門は小売店からの情報で販売予測の精度を高める事。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、コスト削減や短納期対応しやすいこと。具体的には、受注生産で生産計画等の対応が容易である事、一括納品のため無駄な製品在庫が生じない事、等である。

（設問 2）

課題は、OEM事業に対応できる生産能力の強化、リードタイムの短縮、である。
対応策は、コア技術以外について外注工場を活用し、生産能力を強化すること、生産統制を強化し、納期に応じた作業指示を行いリードタイムの短縮を図ること、である。

第 4 問

重視すべき情報は、余力情報、現品情報、進捗情報、納期情報等である。受注生産は、受注後の農機の回答が求められるため、営業部門でも進捗情報等を共有できるよう管理する。

事例（財務・会計戦略）

第1問

- (a) 売上高対売上総利益率 (b) 25.08%
- (c) 長所の原因は、高機能等高付加価値なスポーツウェアの製造販売をしていること、自社ブランドを有し直接海外輸出していること。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62回
- (c) 短所の原因は、一部老朽化した本社工場等が収益向上に貢献しておらず、資産効率の低下を招いていること。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 短所の原因は、事業拡大に伴う本社隣地の中古不動産取得等により長期借入金への依存が高く、財務の安定性に欠くこと。

第2問

- (設問1) - 4.39%
- (設問2)

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) 5,105百万円 (b) - 330百万円
- (設問2)
- (a) 4,489百万円
- (b) 営業レバレッジが改善し、D社の業績にプラスの影響を与える。

第4問

- (設問1) 為替損失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ことで、為替リスクをヘッジすべきである。
- (b) 長所は、行使価格より円高の場合に権利行使することで、為替リスクをヘッジできること。
短所は、行使価格より円安の場合に権利放棄することで、オプションプレミアム分の損失が発生すること。