

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 M . M

事例 （組織・人事戦略）

第 1 問

A 社が外部の経営資源を積極的に導入して強みを強化したのに対し、F 社は自社の内部資源を強みとしてきた違いがある。具体的には A 社は地元農家の原材料を確保し、社外の菓子職人等との取組みによって新しい創作菓子を開発し、顧客を掴んだのに対し F 社は創業から勤める菓子職人の技術によって顧客の評判を獲得してきた。

第 2 問

理由は、 外部要因として大手 SC 内に有名洋菓子店が出店して、競争の激化が予想されたため、
内部要因として、F 社が人員整理を進めた上、後継者問題が顕在化して、社員のモラル低下が懸念されたためである。

第 3 問

理由は、業績の比較的良かった A 社が業績の悪い F 社を傘下に収めたにも関わらず、F 社社員のみならず、非正規社員の割合が高い A 社の従業員も人員整理の対象となったことに不満を感じたためである。

第 4 問

工場責任者に任命することでモラルが高まり、市場ニーズの激しい変化に対応した、定期的に目先を変える新作菓子を生み出す成果や、職人の持つ商品開発のノウハウを承継する効果を期待したと考えられる。

第 5 問

助言する具体的施策は、 社内コンテストに報奨金を設けて菓子職人のモラルを高め、新奇さを打ち出した新作菓子の創出を促すこと、 A 社製品のインターネット販売を行った際に知名度を高めた W 市周辺地区の特産品についてもインターネット販売を行う体制を早急に整備することである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

B 社は地域の学校や団体との関係を深め、緻密な商品供給とサービスに力を入れることによって地元と関係性を築き、市内の学校の体操着等の注文を一手に受けてきた。

B 社は市内の草野球リーグやママさんバレー等の事務局活動をボランティアで実施することによって信頼関係を築き、ユニフォームや関連用品の受注を安定して受けてきた。

第 2 問

ターゲットは大学生を中心としたフットサルプレイヤーである。

ターゲットは高齢者を中心とした市民ランナーである。

第 3 問

（設問 1）

フットサルプレイヤーへのサービス事業である。具体的には、大学生を中心としたフットサルプレイヤーに、リーグ戦アレンジ等の事務局活動を提供して信頼性を築き、フットサル用品の販売を行う。今後ジュニアから中高年、女性顧客の拡大が期待できる。

（設問 2）

市民ランナーへのサービス事業である。具体的には、高齢者を中心とした市民ランナーに、B 社の本社裏の土地を活用してシャワー場を銭湯と共同で設置し、ランナーの着替えや社交場として提供する。銭湯の事業拡張にも寄与し、B 社への愛顧が高まる。

第 4 問

インターネットを使って、地域内の人々に対しては、事務局運営を行う草野球リーグ等の情報や、市民ランナーが集う掲示板等を設置してコミュニケーションの場として提供すること、地域外の人々に対しては、蔵造りの町並みの紹介や、市民マラソンの情報を発信することで X 市の街おこしの一助を担うことが考えられる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、 市場面：売上が比較的好調なインテリア用品・生活用品を扱う小売店との直接取引が約 80%を占めているから、 製品面：塗料や接着剤に有害物質が含まれていない製品が消費者の健康、安全志向にマッチし、主婦層に受入られているからである。

第 2 問

（設問 1）

理由は、稼働率を上げるために月販売数量を上回るロットサイズを設定しているから、 営業・製造部門間で販売・在庫データの共有が不十分であるから、 第 1 工程以降の作業を現場対応で進めているからである。

（設問 2）

対策は、 IE 手法の活用等で段取り時間短縮を行い、小ロット化を図ること、 製販会議の頻度を上げ、受注・生産状況を相互にタイムリーに把握すること、 製造部門責任者からの作業指示の下、作業を進めることをルール化することである。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、 OEM 受注によって年間約 1 割程度の売上の増加が見込めること、 営業担当者が、新製品に関する消費者の情報収集に専念できることである。

（設問 2）

課題は、納期を明確化するために生産統制を徹底することである。対策は、 ボトルネック工程の段取り改善を行って能力を平準化した上で、余力管理を行うこと、 外注工場を含めた生産工程の進捗を差立板等の管理手法等により進捗管理を行うことである。

第 4 問

見込生産では製品在庫を保有して納品するため、需要予測の情報を重視するのに対して、受注生産では受注後生産するため、進捗・余力情報等生産統制に関する情報を重視する。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高総利益率 (b) 25 . 08 %
- (c) 原因は、高い縫製加工技術が評価されて国内大手 Y 社から有名ブランド品の OEM 生産を行っているため、収益性が高いことである。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2 . 62 回
- (c) 原因は、本社社屋の老朽化や事業拡大で手狭になっている状況で中古不動産を買増しているため、資産の効率性が低いことである。
- (a) 自己資本比率 (b) 25 . 56 %
- (c) 原因は、本社を売却して負債を返済できる状況にも関わらず、対応していないため、資本の安全性が低いことである。

第 2 問

- (設問 1) - 0 . 19 %
- (設問 2) 本社を売却して全額負債の返済に充当した場合、支払利息が減少するとともに、総資本が減少するため、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 , 431 百万円
- (b) 本社の売却により固定費が削減されて、損益分岐点売上高が低下し、営業レバレッジは改善する。この変化によって、売上高の変動に対する収益の変動が小さくなり、業績は本社を売却しない場合に比べて安定する。

第 4 問

- (設問 1) - 860 万円
- (設問 2)
- (a) 1 ドル 100 円のドルのプットオプションを購入し、レートが 100 円より円高の場合にはオプションを行使する。
- (b) 長所は、為替の変動に対してオプションの行使要否を判断して、為替変動リスクをヘッジすることができることである。短所は、オプションの行使有無にかかわらず、オプションプレミアムの支払い義務が生じることである。