

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 仲間 良雄

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

F 社の強みは、創業当初から勤務する菓子職人の技術力である。A 社の強みは、成長志向の強い社長の積極的な大都市圏市場への進出、市場や嗜好の違いに配慮した創作菓子への取り組み、原材料重視のコンセプトが消費市場の食の安全や自然志向にマッチしたこと、インターネット販売を活用したこと、である。

第 2 問

理由は、社長がシナジー効果に対し、期待が持てないと考えたからである。和菓子と洋菓子というジャンルの違いはあるものの、同一地域で販売すればカニバリゼーションが発生する危惧を抱き、逡巡したものと考えられる。

第 3 問

理由は、A 社が F 社を買収したにもかかわらず、早期に経営体質を強化するという目的で両社の経営統合が実施され、A 社の従業員も人員整理の対象となったため、モラルが著しく低下したと考えられる。

第 4 問

F 社出身のベテラン職人を、A 社工場の責任者に任命することにより、異なった組織文化が注入され、従業員の意識改革が図られる成果と、和洋菓子技術の融合により、新製品開発が促進される効果を期待したものと考えられる。

第 5 問

A 社は、インターネットを活用した通信販売に重点を置き、短期的な売り上げ増進を図るべきであると助言する。具体的な施策としては、和洋菓子を融合させた創作菓子を早急に開発して、新しい販売ルートを開拓する、大都市圏市場のデパートや高級スーパーに対して実施した事業展開の内容を、地元 W 市地域でも実施する、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、地元の草野球や、ママさんバレーボールリーグの事務局を置き、試合会場の手配などをボランティアで引き受けている等の地元密着戦略である。

差別化戦略は、地域の小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てきたこと、従業員の顧客対応力で高い信頼を得ている等のブランド戦略である

第 2 問

ターゲットは、マラソンに参加する高齢者ランナーである。

ターゲットは、大学生を中心としたフットサルチームである。

第 3 問

（設問 1）

B社は、倉庫と駐車場の土地を利用して、フットサルコートを開設する事業が考えられる。具体的には、フットサルの人気が高まりリーグ戦ができるほどチーム数が増加していること、フットサル用品の需要も増加していることから、顧客拡大が見込める。

（設問 2）

B社は、銭湯業者との共同事業として、シャワー付更衣室のサービス事業が考えられる。具体的には、公園周辺をジョギングするランナーたちの悩みに応えること、ランナーたちの社交場としてのスペースを提供することで、自社へのロイヤルティが高まる。

第 4 問

B社は、インターネットを使って、X市が城下町として栄えてきた歴史と文化や伝統を伝える。

「健康」と「観光」を融合させ「歴史と文化を走りぬけよう」というテーマで開催される市民マラソンをPRする。フットサルや草野球、ママさんバレー等の地元スポーツのリーグ戦情報を公開することが考えられる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

考えられる理由は、C社の販売先の80%が、比較的好調なライフスタイルの提案を積極的に展開しているインテリア用品・生活用品を扱う小売店であるから、有害物質を含まず、健康・安全志向にマッチした製品が消費者に受け入れられているから、である。

第 2 問

（設問 1）

理由は、生産ロット数を部品機械加工工程の加工数量で決定しており、それが営業部門の販売予測数を上回っているから、自社ブランド製品が、木材の品種違い塗装の色違いを含め、170アイテムと多いから、である。

（設問 2）

対策は、生産ロット数を工程の機械稼働率で決定せず、営業部門の月販売予測数量に基づき決定すること、工程の作業指示を現場任せにせず、生産計画に基づいた進捗管理を実施すること、生産着手から完成までのリードタイムを短縮すること、である。

第 3 問

（設問 1）

C社にとってのメリットは、営業活動が不要で安定した受注量が確保できるため、業績が向上すること、受注生産で一括納品のため、在庫量に過不足が発生しないこと、である。

（設問 2）

課題は、顧客が要求する納期に対応できる生産体制の確立である。その対応策は、月度の生産計画を立案して、日々の進捗管理を徹底すること、ボトルネックとなっている機械加工工程を改善し、生産の平準化を図ること、である。

第 4 問

見込生産は、営業が作成する販売予測情報の精度向上がポイントとなる。受注生産は、顧客が要求する納期情報に基づいた、生産計画の精度向上と進捗管理の充実がポイントとなる。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 売上高総利益率 (b) 25.08%

(c) 長所の原因は、高い縫製加工技術による自社製品を有しており、高品質・高機能が消費者に支持され、収益性が向上している点である。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回

(c) 短所の原因は、本社工屋が老朽化しており、建て替えも検討しなければならない状況であり、資産の効率性が低下している点である。

(a) 自己資本比率 (b) 25.56%

(c) 短所の原因は、事業拡大に伴って中古不動産を買い増す資金を長期借入金で賄ってきたため、資本の安全性が低下している点である。

第 2 問

(設問 1) 3.06%

(設問 2)

本사를売却したキャッシュフローを、全額負債の返済に充当した場合、支払利息の減少により税引前利益は増加するが、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) 5105 百万円 (b) -330 百万円

(設問 2)

(a) 4722 百万円

(b) 本사를売却して、長・短期借入金の返済に充てることにより、支払利息が減少し営業レバレッジは改善される。その変化は、D社の業績に対してプラスの影響を与える結果となる。

第 4 問

(設問 1) 860 万円

(設問 2)

(a) プットオプションを購入すべきである。円高の場合はオプションを行使し、円安の場合は行使しない。

(b) 長所は、為替の変動に対してオプションを行使したり、しなかったりして、リスクをヘッジできる点である。短所はオプションを行使しなくても手数料が必要となる点である。