

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 中谷 治幸

事例 （組織・人事戦略）

第 1 問

A 社の強みは、 地区特産原材料へこだわった菓子作り、 成長志向が強く、市場拡大を目指す後継者がいること、 市場の嗜好の違いに配慮して創作菓子に取り組む製品開発力、販売ノウハウを有することである。一方、F 社は、菓子職人の技術力を強みとしてきたが、後継者がおらず、市場拡大もできず、事業継続ができなくなった。

第 2 問

理由は、 両社は、商圏が同じであり、店舗や工場が重複するため、A 社の市場拡大につながらない、 A 社の原材料重視というコンセプトが不明瞭となり、ブランドイメージの低下につながる、と考えたためである。

第 3 問

人事構成は、パート・アルバイトが A 社では 80% 近く、F 社では約 40% という状況である。しかし、F 社買収の際に、A 社の従業員が人員整理の対象とされ、A 社の従業員の評価が低いと考えたためである。

第 4 問

成果は、F 社出身のベテラン菓子職人の技術力、ノウハウを活かし、定期的に目先を変える新作菓子の開発を行うことができる。効果は、子会社の従業員でも昇進等ができることを示し、モラル向上が図れることである。

第 5 問

施策は、販売体制の整備である。具体的には、 デパートの創作菓子販売での成功体験を活かし、社内コンテストや社内研修を強化する、 高級スーパーの物産展での成功体験を活かし、他の店舗にも積極的に展開する、 インターネットで積極的に情報発信を行い、インターネット販売を強化する、ことである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

地域の学校や団体との長年にわたる信頼関係を活かし、アマチュア向けのユニフォームやスポーツ用品に品揃えを絞り込み、緻密な商品供給とサービスを提供することである。

従業員のきめ細かな顧客対応、市内の草野球リーグ等の事務局や試合会場の手配を行うという地域に密着したサービスを提供することで、顧客関係性の強化を図ることである。

第 2 問

大学生中心に人気が高まっているフットサルを行う顧客達である。

公園周辺でウォーキングやジョギングを行うランナー達である。

第 3 問

（設問 1）

B 社の本店裏の土地を活用したフットサル場の運営事業が考えられる。また、フットサルリーグを発足させ、B 社が事務局を運営する。ジュニアから中高年、女性までを新規顧客として確保、ロイヤルティの向上を図り、フットサル用品需要を取込むことができる。

（設問 2）

ランナー達が風呂上がりにコミュニケーションを図れる居酒屋等の飲食店事業が考えられる。また、ランナー達のサークルを発足させ、B 社が事務局を行う。ロイヤルティの向上と共にランナーサークルのユニフォームやグッズの需要を取込むことができる。

第 4 問

電子掲示板等が考えられる。具体的には、市内の草野球リーグ、フットサルリーグ、ランナーサークル等の連絡やコミュニティの場を提供すると共に、そこでの意見や要望を商品、サービスに反映させる、蔵造りの町並みの写真の掲載や、市民マラソンの情報発信を行い、商工会議所が行う街おこしに貢献する、ことである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、販売先の約 80% は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である、直接販売している小売店から消費者の嗜好、要望などの情報を入手し、新製品開発に活かせる、有害物質を含まない製品が幼い子供を持つ若い主婦層に好評なため。

第 2 問

（設問 1）

理由は、アイテムが 170 と多い、製販会議は月 1 回しかなく需要予測の精度が低い、ボトルネック工程のロットサイズが月間予測数を上回っている、営業部門が製品在庫管理、出荷管理を担当する、ためである。

（設問 2）

対策は、出荷頻度・数量の少ない製品は全て外注対応とする、製販会議の回数を増やし需要予測の精度向上を図る、ボトルネック工程のロットサイズを他工程や月販売予測数に合わせ減らす、製造部門が在庫・出荷管理を行い欠品をなくす、ことである。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、年間で約 1 割の売上増加が見込まれ、収益安定と共に生産性向上が図れる、相手先ブランドを活用でき、営業効率が良く、コスト削減を図れる、ことである。

（設問 2）

課題は、納期を厳守することである。現状は、製品在庫が不足し納品まで 1 ヶ月以上顧客を待たせてもキャンセルされる確率は低い、OEM では受注後の納期回答が求められる。対策は、第 1 工程以降の工程も含めた生産計画立案、作業指示等の生産統制を行うこと。

第 4 問

見込生産は、需要予測情報を重視し、それに基づく生産計画により即納体制を整備する。受注生産は、コスト・納期情報を重視し決まった納期に要求通りの品質、価格で提供する。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高総利益率 (b) 25.08%
- (c) 高い縫製加工技術により、自社ブランド展開、有名ブランド品の OEM 生産を行い、高付加価値化が図れ、収益性が高いためである。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回
- (c) 本社を中核都市の駅前に構え、事業拡大に伴って隣地を買い増しており、有形固定資産の過大保有で資産効率が低いためである。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 本社の土地、建物および郊外にある自社工場の購入資金を借入に依存してきたことにより資本の安定性が低いためである。

第 2 問

- (設問 1) 6.10%
- (設問 2) 18 億円を全額負債の返済に充当することで、総資本、負債の平均資本コストが減少する。

第 3 問

- (設問 1)
- (a) 5,105 百万円 (b) 330 百万円
- (設問 2)
- (a) 4,836 百万円
- (b) 18 億円を全額負債の返済に充当することで、支払利息 144 百万円分の固定費が圧縮される。

第 4 問

- (設問 1) 860 万円
- (設問 2)
- (a) ドルのプットオプションを採用すべきである。1 ドル 100 円に設定する。
- (b) 長所は、為替相場と権利行使価格を比べ、円高の場合は権利を行使し為替リスクを回避、円安の場合は権利を放棄し為替相場で取引することで利益を確保できることである。短所は、オプション料が発生することである。