

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 西原 泰生

事例 （組織・人事戦略）

第 1 問

A 社と F 社の強みの違いは、A 社の強みが地元の農産物を主原料とした地産地消の安全安心な菓子作りをモットーとしながら、外部環境の変化にスピーディーに対応し、大都市圏市場への進出等により事業拡大を図ってきたことであるのに対して、F 社の強みが創業当初から勤めていた菓子職人の技術が評判であったこと、等である。

第 2 問

理由は、重複する売場や工場があり、生産体制や販売体制の面でシナジー効果が発揮できるか懸念があったため、A 社と F 社の組織文化に違いがあり、従業員のモラル低下の可能性があったため、等と考えられる。

第 3 問

理由は、買収後の売場の整理統合等により、アルバイト比率の高い A 社の従業員も人員整理の対象になったため、F 社職人の A 社工場への配置転換により、従業員の間で組織的コンフリクトが生じたため、等である。

第 4 問

A 社社長は、F 社のベテラン職人のこれまでの経験やノウハウ等を生かして、効率的な生産体制を整備する成果、定期的に目先を変える新作菓子を生み出す商品開発体制を整備する効果、等を期待したと考えられる。

第 5 問

短期的に売上を増進させるため、地元農家との提携、組織横断的なプロジェクトチームの編成により、和洋折衷の創作菓子を開発し、インターネットを活用した通信販売等を行うこと、社員のモラル向上を図るため、A 社と F 社合同で新作菓子の社内コンテストを実施し、優秀作品を表彰し、商品販売すること、等を助言する。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

プロ志向の品揃えの大手チェーンのスポーツ用品店に対して、B 社の強みである地域の学校や団体との深い関係性を活かし、緻密な商品供給とサービスにより、差別化を図る。

若者向けスポーツカジュアルのファッションに重点を置く品揃えのスポーツ用品店に対して、今後増える高齢者への B 社の強みである評判の良い顧客対応により、差別化を図る。

第 2 問

ターゲットは、大学生を中心としたフットサルの選手達である。

ターゲットは、高齢者の割合が増えているランナー達である。

第 3 問

（設問 1）

フットサル場運営事業である。具体的には、市内のフットサルチームに対して、本店裏の倉庫と駐車場であった土地にコートを作りレンタルし、フットサルリーグの事務局としてリーグ運営を行うこと等により、自社へのロイヤルティを高めて、チームからのフットサル用品の受注拡大を図っていく。

（設問 2）

銭湯の拡張事業である。具体的には、ランナー達に対して、本店裏の倉庫と駐車場であった土地に銭湯と共同で着替えとシャワーのできる施設を作り提供し、グループ作りや、グループ同士の社交場としての役割を果たすこと等により、顧客拡大を図っていく。

第 4 問

B 社はホームページを通じて、地域内に対しては、地元チームの紹介を掲載したり、掲示板でグループ同士の交流を促していくこと、等が考えられる。地域外に対しては、X 市の歴史や文化、マラソンコースの町並みを紹介し、市民マラソンの PR を行うこと、観光スポット等に関する質問に回答すること、等が考えられる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、C社の製品は、消費者の健康、安全志向にマッチしており、幼い子供を持つ若い主婦層に受け入れられているため、C社の取引先は、比較的好調なインテリア用品・生活用品を扱う小売店の割合が高く、それらの店に直接販売しているため、である。

第 2 問

（設問 1）

過大在庫の理由は、生産ロットサイズが営業部門の月販売予測数をどの製品も上回っているためである。欠品の理由は、前月の製販会議後に営業部門との定期的な情報交換、生産計画の見直しが行われていないためである。

（設問 2）

対策は、治具の共通化等により部品機械加工工程の段取り作業回数を減らし、生産ロットサイズを販売予測数に応じたものとする、営業部門との情報交換を密に行い、生産計画を随時見直すこと、第 1 工程以降にも作業指示を行い、進捗管理を行うこと、である。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、OEM製品受注により、年間で約 1 割程度の売上増加が見込まれること、受注生産で一括納品のため、在庫を抱えることなく、在庫削減につながること、である。

（設問 2）

課題は、OEM製品受注後の納期の回答を行っていくための受注生産体制の構築である。対応策は、生産工程の効率化、進捗管理の徹底により、生産のリードタイムの短縮化を図ること、自社ブランド製品の見直しを行い、生産余力を生み出すこと、等である。

第 4 問

違いは、見込生産が販売予測情報を重視し、生産計画に反映して管理するのに対して、受注生産が納期情報を重視し、生産統制による管理を行っていくこと、等である。

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) 原因は、D社は高い縫製加工技術による自社製品に定評を有し、日本製の高品質・高機能が消費者に支持されているためである。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62回
- (c) 原因は、中核都市の駅前に創業当時より構える本社社屋が、建て替えも検討しなければならないほど一部老朽化しているためである。
- (a) 負債比率 (b) 291.26%
- (c) 原因は、事業の拡大に伴い本社の隣地の中古不動産を買い増してきた際に、取得資金を長期借入金により賄ってきたためである。

第 2 問

(設問 1)

(設問 2)

本社売却により得られるキャッシュフローを全額負債の返済に充当することにより、負債比率が低下することから、景気変動による税引前自己資本利益率のバラツキであるリスクは小さくなる。

第 3 問

(設問 1)

(a) 5,105百万円 (b)

(設問 2)

(a)

(b) 本社を売却し、長期借入金の返済に充当することにより、支払利息や販売費及び一般管理費等の固定費が減少することから、営業レバレッジは小さくなり、それによりD社の業績にプラスの影響を与える。

第 4 問

(設問 1) 7,000万円の損失

(設問 2)

- (a) 1ドル 100 円のプットオプションを購入し、決済時に円安に動けば権利行使し、円高に動けば権利放棄する。
- (b) オプションの長所は、為替変動リスクをヘッジすることができ、損失を限定できる点である。短所は、オプションの権利を行使するか放棄するかに関わらず、オプションプレミアムを支払う必要がある点である。