

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 大崎 忠昭

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

違いは、A 社の強みは、大都市圏のデパートや高級スーパーに商品を納品している営業・販売力、地元で採れた農産物を主原料とした安全な商品力であり、F 社の強みは、技術力の高い菓子職人による商品開発力であることである。

第 2 問

理由は、組織文化面：正社員とアルバイト・パート社員の割合が異なるため企業風土が異なる、組織構造面：和菓子と洋菓子で生産・販売方法が異なる、ことでシナジー効果を出せるか不透明だったため。

第 3 問

理由は、A 社の従業員が雇用を心配したためである。具体的には、A 社社員にはアルバイト・パートが多く、F 社には正社員が多いために、給料の減額や人員整理の対象になる可能性が高いと考えたためである。

第 4 問

期待した成果・効果は、収益性の向上である。具体的には、F 社の技術力で新作菓子を定期的に創作することで売上を向上させる、社外の職人やコンサルタントの利用を止めることでコストを削減する。

第 5 問

具体的施策は、既存商品を新市場に投入することである。具体的には、大都市圏で販売している A 社の商品を W 市でも販売し、かつ、売場の顧客の目の前で完成品に仕上げる手法を取り入れる、W 市で販売している F 社の洋菓子を大都市圏のデパートや高級スーパーにも納品する。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

差別化戦略は、地域の学校や団体と深い関係性という強みを活かして、学校や民間団体にユニフォームなどを提供し、安定した売上を上げていること。

差別化戦略は、評判の良い従業員の顧客対応力を活かして、ミニコミ誌やホームページを通して地域に対してボランティアを行っていること。

第 2 問

子供から大人に至る、ウォーキングやジョギングを楽しむ人達。

大学生を中心とした、フットサルをプレーする人達。

第 3 問

（設問 1）

サービス事業は、B 社内に事務局を設置し、試合会場の手配などを含めてフットサルのリーグ戦を開催すること、面識のないランナー達がグループを作れるようにサポートするランナーズクラブを設置すること、である。

（設問 2）

サービス事業は、本店裏にある空いている土地を活用し、ランナーが利用できる着替えスペースやシャワーコーナーを設置すること、高齢者がゆっくり話をできる社交場のような場を提供すること、である。

第 4 問

コミュニケーションは、観光客や市民マラソンの参加者に対して、X 市の歴史と文化、蔵造りの町並み、秋に行われる祭りなど良い点をアピールすること、地域外の人からの宿泊施設の問い合わせなどに答えること、である。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、問屋を経由せず、全国の小売に直接販売することで高利益であること、有害物質を含まない材料を使用し、健康・安全志向にマッチした製品が若い主婦層に受入れられていること、消費者のニーズに応えた幅広い品揃えを有していること、である。

第 2 問

（設問 1）

理由は、月 1 回の販売予測から生産計画を立てており、後からの追加生産で当初の計画が乱れ、欠品が生じる、部品機械加工工程で、月販売予測数を上回るロットサイズのために製品を作りすぎている、ことである。

（設問 2）

対策は、部品機械加工工程で、ロットサイズを月販売予測数に見合った大きさにすることで余分な在庫を減らす、営業と定期的に情報交換し、その都度生産計画を見直すことで欠品の発生を防ぐ、である。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、直接納品することで収益性を高められる、取引先が増加することでリスクを分散し経営が安定化する、製品開発に注力することで技術力の向上が図れる。

（設問 2）

課題は、受注後の納期に正確に回答することである。対応策は、第 1 工程だけでなく全行程の生産計画を立てることで納期の予測精度を上げる、各工程の作業を現場まかせにせず、進捗を管理することで納期に遅れが生じないかを確認する、ことである。

第 4 問

違いは、見込生産では売上予測を重視し、適正な量となるよう在庫を管理する、受注生産では製品の仕様や納期を重視し、遅れが生じないよう進捗を管理する、ことである。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2 . 6 2 回
(c) 短所である。原因は、買い増ししてきた不動産が売上高に対して大きく、資産効率が低い
ためである。
- (a) 売上高総利益率 (b) 2 5 . 0 8 %
(c) 長所である。原因は、OEM 製品や自社ブランド製品を販売していることで、収益性が高い
ためである。
- (a) 負債比率 (b) 2 9 1 . 2 6 %
(c) 短所である。原因は、資本を多額の借入金に依存していることで、安全性が低下している
ためである。

第 2 問

- (設問 1) 1 8 . 1 0 %
(設問 2)
バラツキは小さくなる。具体的には、支払利息がなくなることで税引前利益の期待値は上昇する
が、景気変動による売上の差は一定なためである。

第 3 問

- (設問 1)
(a) 5 , 1 0 5 百万円 (b) - 3 3 0 百万円
(設問 2)
(a) 4 , 3 5 2 百万円
(b) 固定費が減少し損益分岐点売上高が下がったことで安定な経営を行えるようになり、D 社
の業績にはプラスの影響を与える。

第 4 問

- (設問 1) - 6 , 1 4 0 万円
(設問 2)
(a) ドルのプットオプションを購入し、100 円よりも円高になった場合はオプションを行使す
る。
(b) メリットは、為替相場が予測と異なる方向に動いた場合に損失を限定できることである。
デメリットは、オプションの購入費用がかかることである。