

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 大友 明弘

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

違いは、A 社の強みが、W 地区産原材料へこだわり市場や嗜好の違いに配慮した創作菓子で他とは違う店舗コンセプトの打ち出し、実演販売や試験販売等の手法の導入、インターネットによる通信販売の開始、等で、F 社の強みが、評判を支える創業当初からの菓子職人の技術、正社員の多い人事構成、等と考えられる。

第 2 問

理由は、A 社が和菓子メーカー・F 社が洋菓子のメーカーのため、相乗効果が期待し難い、W 市地元の店舗ネットワークが重複し販売網を補完し難い、A 社が老舗のため、F 社文化を受け入れ難い、からと考えられる。

第 3 問

理由は、A 社のパート・アルバイト社員の比率が 80%近くと F 社の 40%よりも高く、40 名程度の人員整理で多数削減されたから、買収された F 社の洋菓子職人が A 社工場の責任者になる人事を行ったから、である。

第 4 問

理由は、F 社出身者のため、F 社と A 社の融合を早められる、ベテラン職人のため、技術を卓越した商品開発に活かせる、洋菓子職人のため、目先を変える新作菓子を生み出せる、成果や効果を期待したと考えられる。

第 5 問

短期的に売り上げを増進させるための具体的施策は、以下の通りである。反響の大きいインターネットによる通信販売を増強し原材料を重視する消費者を開拓する、卓越した商品開発ノウハウを備えた新しい生産体制により新奇さを打ち出した新作菓子を製造する、新規取引先開拓のための実演販売や試験販売に正社員を活用する。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

プロ志向の需要に応える大手チェーンのスポーツ用品店に対し、初心者や親子などのアマチュアや地域の学校や団体などの需要に応える緻密な商品供給やサービスを行う。

若者向けファッション重視のスポーツ店に対し、X 市の中心部の公園周辺をウォーキング、ジョギングやマラソンをする高齢者に評判の良い従業員による顧客対応を行う。

第 2 問

草野球、ママさんバレーやフットサルなどを行うアマチュア。
ウォーキング、ジョギングやマラソンなどをする健康な高齢者。

第 3 問

（設問 1）

今までのスポーツ事務局の経験を活かした市民マラソンの事務局事業が考えられる。具体的には、
B 社本店に市民マラソンの会場の手配や運営を行う、参加ランナーにユニフォームや用品を提供する、市民マラソンの結果を掲載する、ことである。

（設問 2）

B 社本店裏の倉庫と駐車場の跡地に着替えとシャワーのできる休憩所が考えられる。具体的には、
銭湯利用のランナー達の悩みの着替えとシャワーができる場所の提供、ランナー達の社交場の提供、である。

第 4 問

インターネットを使った地域内外の人々とのコミュニケーションとして以下が考えられる。X 市内のスポーツリーグの試合会場の予約や手配状況の確認、地元スポーツの試合結果の掲載、
市民マラソンへの申込やコースである蔵造りの街並み、公園の風景や祭りの写真の掲載、ランナー達のグループの紹介、B 社への要望である。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

考えられる理由は、一般的な問屋経由の販売に対し、小売店に直接販売するので、商品開発に必要な消費者の嗜好、要望を得やすい、C 社製品は、塗料や接着剤に有害物質が含まれていないものを使用し消費者の健康、安全志向にマッチしている、からである。

第 2 問

（設問 1）

理由は、生産計画作成後、製品在庫、製品出荷を担当する営業部門との定期的な情報交換がない、部品加工工程の生産ロットサイズが販売予測数量よりも多い、部品切断加工後の作業指示が特でない、からである。

（設問 2）

生産面で必要な対策は、製品在庫、製品出荷業務の製造部への移管と生産計画作成後も営業部門との定期的な情報交換、ボトルネックの部品機械工程の段取り作業の見直しによるロットサイズと販売予測数量の一致、全工程の作業指示と現場対応の廃止、である。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、年商約 18 億円の約 1 割程度の売り上げ増が見込まれていること、先方から製品アイデアの提供を受けた製品化のため、新製品開発情報の入手が不要なこと、である。

（設問 2）

課題は、受注生産で一括納品するための受注後の正確な納期の回答であると考えられる。対応策は、すべての行程の作業指示を行うことによる生産リードタイムの短縮、製造部と営業部が定期的な情報交換を行うことによる進捗や余力の正確な把握、である。

第 4 問

違いは、C 社の見込生産が販売予測数量を重視し生産計画を管理ポイントとするのに対し、C 社の受注生産が進捗や余力の情報を重視し生産統制を管理ポイントとする点である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高総利益率 (b) 25.08%
- (c) 長所は、同業他社よりも高い収益性である。原因は、高い縫製加工技術による自社製品に定評を有し高品質・高機能であるからである。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62回
- (c) 短所は、同業他社よりも低い効率性である。原因は、事業拡大に伴って中核都市の駅前の隣地の中古不動産を買い増したからである。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 短所は、同業他社よりも低い安全性である。原因は、設備投資や運転資金を短期と長期の借入金で賄い資本構成が悪化したからである。

第 2 問

(設問 1) - 0.01%

(設問 2)

本社を売却して得られた 18 億円のキャッシュフローで全額負債を返済した場合、負債比率は低下するが、自己資本比率が上昇し、景気変動による税引前自己資本利益率のバラツキは、負債がある場に比べて小さくなる。

第 3 問

(設問 1)

(a) 5105 百万円 (b) - 330 百万円

(設問 2)

(a) 4416 百万円

(b) 本営業レバレッジは、本社を売却して固定費が減少し損益分岐点売上が低下した場合に、小さくなる。この営業レバレッジの変化は、売上が減少しても抵抗力のある経営へと変化させ D 社の業績に良い影響を与える。

第 4 問

(設問 1) - 140 万円

(設問 2)

(a) D 社は、行使価格 100 円、満期日が期末のドル・プット、円コール・オプションの購入を用いるべきである。

(b) 長所は、満期日の為替相場が行使価格と同じか円高の時に行使価格でドルを売却し、円安の時に権利放棄し市場で売却できる点である。短所は、権利の行使や放棄を問わずオプション料の支払が生じ利益が減少する点である。