

**再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 佐野 友和**

**事例（組織・人事戦略）**

第 1 問

違いは、顧客ニーズを満たす経営資源である。具体的には、A 社には、消費者の食の安全に対する意識や自然志向に対応するため、地元で採れた原材料へのこだわり、市場や志向の違いに配慮した創作菓子作りノウハウがあった点。F 社には、創業当初から F 社に勤める評判の良い菓子職人の技術力があった点。

第 2 問

理由は、市場面：ショッピングセンターへの有名菓子店の出店により、競争が激化しているため、自社面：A 社と F 社の商圏の重なり、店舗や工場などの経営資源が重複し、対応が必要なためである。

第 3 問

理由は、A 社社長の一存で経営体質強化が図られたからである。具体的には、F 社ベテラン菓子職人の移動や人員整理により、アルバイト・パートの将来への不安が高まったためである。

第 4 問

期待した成果は、F 社ベテラン菓子職人の技術を定期的な目先を変える創作菓子に活かせることである。期待した効果は、A 社と F 社の技術を共有させることにより、菓子職人の人材を育成できることである。

第 5 問

施策は、食の安全や自然志向を求める顧客に、W 市周辺の地区の知名度の高い生産農家の特産品と A 社の創作菓子を、インターネットを活用した通信販売で提供し、売り上げ増進を図ることである。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

差別化戦略は、緻密な商品提供とサービスの強みを活かして、大学生を中心としたフットサルチームにユニフォームや用品をコーディネートし提供することである。

差別化戦略は、評判のよい従業員の顧客対応力を活かして、ウォーキングやジョギングをする人に用品をきめ細かなサービスで提供することである。

### 第 2 問

顧客層は、大学生を中心としたフットサルチームである。

顧客層は、公園周辺をウォーキングやジョギングをする人である。

### 第 3 問

#### （設問 1）

サービス事業は、本店裏の土地をフットサルコートに改修し、リーグ戦の運営をおこなうことである。具体的には、大学生を中心としたフットサルチームに、フットサルコートを貸し出し、B 社の試合会場手配などのノウハウを活かして運営することである。

#### （設問 2）

サービス事業は、銭湯入浴後のランナー達の社交場の提供である。具体的には、ウォーキングやジョギングする人に、入浴後にグループ同士で談笑できる場を、B 社本店に設けることである。

### 第 4 問

B 社は、地域情報の発信やランナーのニーズの受信によって、地域内外の人々とのコミュニケーションを図ることができる。具体的には、X 市の歴史、文化、伝統の紹介やウォーキングコースやジョギングコース紹介、ランナー達のコースや施設への要望の収集、によりコミュニケーションを引き起こすことである。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

理由は、市場面：業績好調なライフスタイル提案型の小売店が 80% を占めている為、小売店への直接販売により、流通コストを削減している為。製品面：消費者の健康・安全志向に合った製品を提供する為、消費者嗜好・要望を反映した新製品を開発できる為。

### 第 2 問

#### （設問 1）

理由は、計画面：生産計画作成後は営業部門との情報交換がされておらず、最新の販売予測数量を把握できていないため。統制面：生産ロットが加工機械の 1 日に加工可能な数量で決定されているため、である。

#### （設問 2）

対策は、日程面：営業部門との連絡を密にとり、月の販売予測数量や追加生産数量を正確に把握し日々の日程に反映させること、要素面：加工機械の段取り替えの手順を見直し、段取り替えスピードを改善すること、である。

### 第 3 問

#### （設問 1）

メリットは、OEM 供給により 1 アイテム当りの販売数量の増加が見込まれ、生産効率の向上が図れる点、約 1 割程度の売り上げ増加を見込める点、である。

#### （設問 2）

課題は、OEM 供給先からの製品アイデア実現のため、顧客ニーズの正確な把握を行う体制強化である。対応策は、OEM 供給先と C 社営業部門が綿密な打合せを行い、必要に応じて製品開発・設計部門も同席し、顧客の生の声を製品に反映できるようにすることである。

### 第 4 問

違いは、重視する情報が、見込み生産では需要予測に対し受注生産では納期である点、管理ポイントが、見込み生産では機械の稼働率に対し、受注生産では受注数量である点。

**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、高い縫製加工技術を有しており、国内大手の Y 社 OEM 生産で売上高を確保でき  
ており、収益性が高いためである。
- ( a ) 有形固定資産回転率 ( b ) 2.65%
- ( c ) 原因は、中核都市駅前に本社を有しており、老朽化により有効活用されておらず、資産効  
率が低いためである。
- ( a ) 自己資本比率 ( b ) 25.56%
- ( c ) 原因は、本業あの買い増しを借入金で行ってきたため、総資本に対する自己資本の割合が  
低下しており、資本の安全性が低いため。

第 2 問

( 設問 1 )

( 設問 2 )

税引前自己資本利益率のバラツキは、小さくなる。具体的には、？（以降思い出せず）

第 3 問

( 設問 1 )

( a ) 5,105 百万円 ( b ) -331 百万円

( 設問 2 )

( a )

( b ) 営業レバレッジが大きくなり、D 社業績にプラスの効果を及ぼす。？（以降思い出せず）

第 4 問

( 設問 1 ) 6,140 万円

( 設問 2 )

( a ) オプションは、1 ドルを 100 円で決済できるプットオプションを用いるべきである。

( b ) 長所は、円高のときに権利を行使することにより為替リスクをヘッジすることができる点。  
短所は、権利を行使しない円安のときに、オプション料が無駄になることである。

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】合格者 佐野 友和