

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

**事例 （組織・人事戦略）**

第 1 問

A 社と F 社の強みの違いは、 A 社が社外の菓子職人やコンサルタントなどを活用し、新しい菓子の開発力や販売方法を身につけたのに対し、 F 社は創業当初からの菓子職人の技術力を有していたこと、 A 社が地元の食材による安全安心な菓子づくりで評判を得てきたのに対し、 F 社は職人技術により評判を得てきたこと、である。

第 2 問

理由は、和菓子と洋菓子という方向性の違いがある中で、 2 社を融合させた共通目的を見出す自信がなかったため、新たな事業展開を行っていく中で、お互いに協働意欲を見出していく自信がなかったため、である。

第 3 問

理由は、正社員の人数は F 社のほうが多く、 A 者の従業員が持つ権限や責任が薄れてしまったため、パート・アルバイト社員の割合は A 社の方が高く、人員整理によりそうした従業員の削減が行われたため、である。

第 4 問

期待した成果や効果は、 F 社の職人と A 社の従業員がコミュニケーションを深めることで、共通目的や協働意欲を見出すこと、ベテラン職人の技術を伝承することで、 A 社の技術力や新作菓子の開発力が強化されること。

第 5 問

A 社と F 社の強みを融合し、短期的に売上を増進させる施策を講じるべきである。具体的には、大都市圏のデパート内店舗において、菓子職人が店頭で半製品から完成品に仕上げるディスプレイを設け、集客力を高める。地元の食材を活用し、和菓子と洋菓子を融合した新作菓子を定期的の開発し、店頭販売や通信販売を行っていく。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問

プロ志向の需要に対応する品揃えを行う大手スポーツ用品店に対して、従業員の顧客対応力を活用し、一般顧客が使用できるスポーツ用品を品揃えし、対面販売を行っていく。

若者向けスポーツカジュアル用品を品揃えするスポーツ用品店に対して、地域の学校や団体との関係性や、事務局運営ノウハウ活用し、チームのユニフォーム販売を行っていく。

### 第 2 問

高齢者や女性など、気軽にスポーツを楽しもうとする顧客層。

ランナーやフットサルなど、チームでスポーツを楽しむ顧客層。

### 第 3 問

#### （設問 1）

本店裏の土地を活用し、フットサルの貸しコートを運営する事業が考えられる。具体的には、草野球リーグなどの事務局運営ノウハウを活かし、リーグを形成して集客を行う。顔見知りの従業員が審判やルール説明及び指導を行うことで、顧客との密着度を高める。

#### （設問 2）

銭湯の湯を活用し、シャワーと着替えだけでなく飲食も提供できるコミュニティスペースの運営が考えられる。具体的には、公園でのジョギング帰りの顧客を取り込む。シャワーと着替えの後に飲食を楽しみたい顧客同士に憩いの場を提供し、自社への愛顧を得る。

### 第 4 問

地域内外の人々と、X市の市民マラソンを通じたコミュニケーションをとることである。具体的には、市民マラソンの開催案内や蔵作りの町並みなど地域の歴史や文化に関する見どころについて情報発信する。市民マラソンの参加受付を行ったり、マラソン大会に関すること及びマラソン用品に関する問い合わせを受付け対応する。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問

理由は、一般に家具問屋を経由して販売を行う業界慣例の中で、C社は全国の小売店に対して直接販売を行い、小売店から得られる顧客の嗜好に基づく製品づくりを行っているため。塗料や接着剤に有害物質を含まず、子を持つ主婦層に受け入れられているため。

### 第 2 問

#### （設問 1）

理由は、ボトルネック工程におけるロットサイズを、稼働率を上げるために 1 日で部品加工可能な数量に決めているため、生産部門と営業部門との会議は月 1 回のみでそれ以降の定期情報交換を行っていないため。

#### （設問 2）

生産面で必要な対策は、部品機械加工工程において、段取り作業の短縮化を行い、生産数量の小ロット化に取り組むこと、製造部門の責任者は、営業部門との定期的な情報交換を行うとともに、外注工場を含めた現品管理を長期的視点に基づいて行うこと、である。

### 第 3 問

#### （設問 1）

メリットは、年間売上の増加が 1 割程度見込まれること、一括納品を行うことで、ある程度の在庫を大手小売店に持たせられるため、C社の在庫削減に寄与すること、である。

#### （設問 2）

課題は、受注後の納期回答を行う必要があることである。対応策としては、生産工程における余力管理を徹底して行い、受注後の納期を正確に把握すること、各工程における進捗管理を行うことで、生産に遅れがないかをチェックし、納期遅れをなくすことである。

### 第 4 問

違いは、見込み生産では受注予測を重視し、生産効率向上のための工程管理を行うのに対し、受注生産では、受注内容をよりリアルタイムに伝え、生産を行う必要がある点である。

## 事例（財務・会計戦略）

### 第 1 問

( a ) 売上高総利益率 ( b ) 25.08%

( c ) 原因は、D社の高い縫製加工技術の高品質、高機能が消費者に支持され、OEM生産や自社ブランドにより収益性を高めてきたため。

( a ) 有形固定資産回転率 ( b ) 2.62回

( c ) 原因は、D社の本社社屋は、事業拡大に伴って隣地の中古不動産を買い増してきたことにより、固定資産の効率性を悪化させたため。

( a ) 自己資本比率 ( b ) 25.56%

( c ) 原因は、土地や建物などの投資資金を借入によって賄っており、負債が肥大化したことにより、資産構成の安全性を低下させたため。

### 第 2 問

( 設問 1 ) - 0.19%

( 設問 2 ) 景気変動によるバラツキは小さくなると言える。理由は、負債の減少により自己資本比率が改善されるとともに、支払利息が減り、税引前利益が増加するため、景気減速時のリスクを低く抑えることができるためである。

### 第 3 問

( 設問 1 )

( a ) 5,105百万円 ( b ) - 330百万円

( 設問 2 )

( a ) 5,005百万円

( b ) 損益分岐点売上が100百万円低下するため、営業レバレッジはプラスに変化する。それにより、利益を生み出しやすい体質に改善され、有形固定資産回転率も良化し、D社の業績に好影響を与えられられる。

### 第 4 問

( 設問 1 ) - 86,000百万円

( 設問 2 )

( a ) 決済時期に1ドル100円で売ることのできるヨーロピアン方式のコールオプションを用いるべきである。

( b ) 長所は、決済時期に1ドル100円以上であったとしても、1ドル100円で売却できるため、損失のリスクを抑えられることである。短所は、オプションの購入時に費用が発生することである。