

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 清水 彰人

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みの違いは、A 社では地元食材を主原料にした地産地消の安全安心な菓子づくりや、創作菓子の開発への着手、顧客の目の前で完成品を仕上げる手法を積極的に採用する社長の強いリーダーシップである事に対し、F 社の強みは長年勤めた社員の保有する、高い技術力にあるなど、発揮する領域が異なることである。

第 2 問

理由は、A 社と F 社の保有する強みが異なっているため、F 社を傘下に入れると A 社の強みが薄れてしまう可能性があること、商圏が同じであり顧客の共食いになる可能性があることである。

第 3 問

理由は、パート・アルバイトを中心にした人員整理を行っており、パート・アルバイト社員で 80% 占める A 社従業員のモチベーションが低下した、安全志向の菓子提供をモットーとした風土が薄れる可能性があり、やりがいを失いたため、である。

第 4 問

期待する成果は、F 社出身の洋菓子職人を工場の責任者に任命することで、A 社の技術力を向上させ、新作菓子を生み出せる体制を構築すること。期待する効果は、従業員同士が技術力を高めあう文化を醸成すること、である。

第 5 問

販売体制を強化することを助言する。具体的には A 社の持つインターネットによる通信販売を活用し、F 社に勤めていた菓子職人の技術力を訴求する。高級スーパーでも顧客の目の前で菓子を完成させる手法を取り入れ、保有する技術力や新規さをアピールすることである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

大手チェーンスポーツ店に対して、B 社の強みである評判のよい従業員の顧客対応力を活かし、きめの細かい接客により差別化を行う。

ファッション重視のスポーツ店に対して、綿密な商品供給とサービス力により顧客のニーズに即した品揃えを行い、差別化を行う。

第 2 問

顧客層は、大学生を中心に人気広がるフットサルを行う若者達である
顧客層は、公園周辺をジョギングする高齢者達である。

第 3 問

（設問 1）

サービス事業は、フットサルのレンタルコートを提供する事業である。具体的には、本店裏にある倉庫と駐車場であった土地を活用してフットサルコート作成し、ボランティアで培った運営力を活かしながら、フットサルを行う若者達に対してコートを提供する。

（設問 2）

サービス事業は、レストルームの提供である。具体的には着替えやシャワー、マッサージなどが可能なスペースを、銭湯と共同事業で、公園周辺をウォーキングやジョギングをする人たちに提供していくことである。

第 4 問

インターネットを活用し、地域内の人々に対してブログやメールマガジンで、フットサルの試合結果を掲載するなど情報を発信していく、地域外の人々に対して市民マラソン情報やオススメのジョギングコースをホームページで紹介すると共に、相談用掲示板にて質問に答えるなどし、双方向のコミュニケーションを図る。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、C 社の生産する健康や安全志向にマッチした製品が、幼い子供を持つ若い主婦層にうけているため、営業担当者が販売先より消費者の嗜好や要望などの情報を入手し、製品開発・設計部門に提案することで積極的な新製品開発を進めているため。である。

第 2 問

（設問 1）

過大な製品在庫が生じている理由は、営業部門の月販売予想数を上回る大きなロットサイズで生産しているため。欠品が生じている理由は、品種が多いにもかかわらず、生産計画作成後の営業部門との情報交換が固定的になっているため。である。

（設問 2）

対策は、営業部門との連携を密にすることで、適切なロットサイズでの生産を行い、月販売予測数に沿った生産量の確保により在庫を減らす。追加生産依頼の情報を迅速に入手し、原材料の確保や外注工場への依頼を計画的に行うことで、生産ラインを安定させる。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、在庫を減らし、一定以上の生産ラインの稼働率を確保することが出来ること、販売先のもつ販売力の活用や、顧客ニーズの把握を行えること、である。

（設問 2）

課題は、製品を生産計画に沿って納期どおりに生産することである。対応策は、部品切断加工着手日後も進捗管理を行うことで納期どおりに生産を進めること、現品管理や余力管理を行い、受注時に各工程の工数や原材料の確保を行うこと、である。

第 4 問

見込生産では、販売予測数情報を重視し、計画通り生産されているか管理するのに対し、受注生産では、受注時の余力や現品情報を重視し、製品毎の進捗管理が重要である。

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、高い縫製加工技術力を活かし、高品質・高機能という付加価値の高い製品の販売を進めているため。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回

(c) 原因は、事業の拡大に伴う隣地の中古不動産を買い増しと老朽化により有形固定資産の効率が低下しているため。

(a) 自己資本比率 (b) 25.56%

(c) 原因は、中古不動産の買い増し等の資金を長期借入金で賄っており、負債が増加しているため。

第 2 問

(設問 1) - 0.19%

(設問 2)

本社を売却し、全額負債に充当すると支払利息を低減できる。支払利息の低減は景気変動によらず一定の効果があるため、結果的に税引き前自己資本利益率のバラツキは小さくなる。

第 3 問

(設問 1)

(a) 5105 百万円 (b) - 330 百万円

(設問 2)

(a) 4472 百万円

(b) 本社を売却し、負債の返済に充当することで固定費が削減されるため、損益分岐点売上高を改善することができ、売上高が 20% 削減された場合においても経常利益をプラスにすることが可能となる。

第 4 問

(設問 1) - 8,600,000 万円

(設問 2)

(a) 1 ドルを 100 円で売却できる権利となるドルのプットオプションを購入する。

(b) 長所は、円高が進む場合のリスクを低減できるとともに、円安の場合には相場のレートで取引することで利益を得ることが可能な点である。短所は、オプション購入費として一定の額が最低限かかってしまう点である。