

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 須田 一秀

事例 （組織・人事戦略）

第 1 問

A 社と F 社の強みの違いは、A 社の強みは 地元で採れた農産物を主原料とした安全安心の菓子作りを行っている、市場や嗜好の違いに配慮した創作菓子開発に取り組んでいる、高級スーパーへの売込み等積極的な新規顧客開拓を行っているのに対し、F 社の強みは評判の高い洋菓子職人の技術のみに依存している点である。

第 2 問

理由は、和菓子と洋菓子という取扱商品の違いにより、製品シナジーが働きにくく、同一商圏内に重複する店舗や工場があり、経営リスクが高まると考えたためである。

第 3 問

理由は、A 社の従業員構成は 80% がパート・アルバイトであり、F 社は 40% がパート・アルバイトと正社員比率が高いため、A 社従業員は給与や職務権限の面で F 社従業員の方が優位に立つと感じたためである。

第 4 問

A 社社長は、評判の高いベテラン洋菓子職人の重用により、定期的に新作菓子を開発する成果と、菓子作りのノウハウを指導する事により、従業員の能力向上とモチベーション向上効果を、期待したと考えられる。

第 5 問

短期的な売上増進施策は、A 社の強みと F 社の強みを融合させた商品を開発し販売していくことである。具体的には 食の安全や自然志向が強く新奇性の高い新作菓子を求める大都市圏の顧客に対し、地元産の農産物を主原料とした安心安全な食材を使った新作菓子を、評判の菓子職人の高い技術と販売力で定期的に提供していく。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

差別化戦略は、地域の学校や大学に、体操着やユニフォームを、顧客対応力の高い従業員による綿密な商品供給とサービスで提供する戦略である。

差別化戦略は、地域の草野球やママさんバレーボールのリーグに、ユニフォームや用具を、B 社本店に事務局を置きボランティアで支援することで受注する戦略である。

第 2 問

大学生を中心とした、市内のフットサルを楽しみたい顧客。

市内のウォーキングやジョギングを楽しみたい顧客。

第 3 問

（設問 1）

新事業は、市内のフットサルを楽しみたい顧客に、本店裏に保有する遊休倉庫と駐車場をフットサル・ピットに改造したピット利用サービスを、ユニフォームや用具と共に提供することで、商品とサービスの融合による新たなサービスの提供が考えられる。

（設問 2）

新事業は、裏通りの銭湯と共同して市内のウォーキングやジョギングを楽しみたい高齢者を中心とした顧客に、ウォーキングやジョギンググループの事務局を銭湯内に設置し、銭湯のシャワーと B 社の着替え用品等と共に提供するサービスの提供が考えられる。

第 4 問

B 社は、ホームページやブログを使い、X 市の街おこし事業である「市民マラソン」の紹介を行う事が考えられる。具体的には、全国の市民マラソン・ファンに、X 市の「市民マラソン」のコースやコース上の X 市の史跡等見所紹介、参加申込み受付等を行い、結果報告や、参加者の感想や要望等の紹介を公開していく。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、市場面で、C社の取引先の多くが、比較的好調のインテリア用品・生活用品を扱う小売店のため売上が好調であり、収益面で、C社製品が、諸費者の健康安全志向にマッチし、子供を持つ若い主婦層に受け入れられている高付加価値製品であるためである。

第 2 問

（設問 1）

理由は、販売予測ではなく、部品機械加工工程の稼働率を優先したロットサイズで生産しているため、製品在庫が増大し、生産計画作成後は、営業部門との定期的情報交換が行われていないため、欠品が生じている。

（設問 2）

対策は、製版会議の回数を毎週 1 回等に増やし、製造部門と営業部門の情報交換を密にし、稼働率優先ではなく、販売予測に基づいた生産計画の立案と見直しを行い、過大な製品在庫を生産しない体制を構築すべきである。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、販売面で、受注増加により売上が増大する、生産面で、生産量の増加により稼働率が向上する、製品開発面で、アイデアやアドバイスが得られる、点である。

（設問 2）

課題は、OEM 生産に対応できる受注生産体制の構築である。対応策は、自社ブランド製品生産と、OEM 製品生産に対し、それぞれの販売予測計画に基づいた生産計画立案体制の構築と効率的な生産体制を、外注工場との連携により構築していく。

第 4 問

違いは、見込生産は営業の売上予測情報を重視した生産・在庫管理がポイントとなるのに対し、見込み生産は客先の受注情報を重視した納期管理がポイントとなる。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上総利益率 (b) 25.08%
- (c) 長所の理由は、高い縫製加工技術を有し、自社製品や国内有名ブランド品の OEM 生産等高付加価値製品を生産しているためである。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回
- (c) 短所の理由は、建て替えも検討しなければならないほど老朽化した本社工屋を、中核都市の駅前に保有しているためである。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 短所の理由は、本社工屋や事業の拡大に伴い隣地の中古不動産を、借入金を中心とした資金調達で賄ってきたためである。

第 2 問

(設問 1)

(設問 2)

本사를売却して得た資金を全額負債の返済に充てることにより、総資産と支払利息が減少するため、景気変動で収益が変動することになっても、税引前自己資本利益率のバラツキは小さくなるように変化する。

第 3 問

(設問 1)

(a) 5,105 百万円 (b) - 330 百万円

(設問 2)

(a) 4,918 百万円

(b) 本사를売却して得た資金を負債の返済に充てることにより、負債比率が低下し、支払い利息が減少するため、景気減速による売上低下があっても、営業レバレッジの変化は D 社の業績にとってプラスの影響を与える。

第 4 問

(設問 1) - 860 万円

(設問 2)

(a) 1 ドル 100 円のプットオプションを購入し、決済時に円高の場合は権利を行使し、円安の場合は行使しない。

(b) 長所は、為替の変動に対し権利を行使したり、放棄することで、変化する為替のリスクを回避できる点である。短所は、権利を行使しても、しなくてもオプション購入費用が発生する点である。