

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 杉浦 直樹

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

強みの違いは、新製品開発による市場拡大戦略における経営資源である。A 社は、新しい創作菓子開発を社長のリーダーシップの元、原材料にこだわり標的市場を明確にし、店舗コンセプトで差別化している。一方、F 社は菓子職人の技術力を生かした製品開発で、地元密着で顧客の評判を獲得し差別化している。

第 2 問

理由は、組織構造面において、地元店舗の売場が重複しており、売場の統合再編が必要となるから。組織文化面において、洋菓子店の競争激化により人員整理を行ったため、従業員のモラル低下の可能性があるから。

第 3 問

理由は、重複している地元を展開している売場の統合と商品の絞込みによる経費削減や、F 社の菓子職人の配置転換による工場の統合により、店舗数や人員規模の大きい A 社の従業員も人員整理の影響を受けたため。

第 4 問

期待した成果は、F 社の洋菓子職人の技術力を生かした新しい創作菓子を生み出す商品開発力の強化である。それにより、市場ニーズの変化が速い大都市圏で定期的に新作菓子を生み出し商品差別化の効果に繋げる。

第 5 問

施策は、新商品開発力の強みを生かし販売チャネルの強化を行うよう助言する。具体的には、食の安全、自然志向にマッチした新商品を農家との提携や社内外の技術力を生かして開発し、地域ブランド品として確立し、インターネットによる通信販売チャネルで商圏の拡大を図る、ことにより短期的な売上げ増進に繋げる。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

大手チェーンのスポーツ店に対し、地域スポーツに特化した品揃えの差別化戦略である。具体的には、地域の学校や団体との関係を生かしユニフォームや用品を充実させる。

ファッション重視のスポーツ店に対し、顧客関係性充実による差別化戦略である。具体的には、地域スポーツへのボランティア支援を強化し、住民からの信頼を高めていく。

第 2 問

幅広い年齢層で人気が出ているフットサルを楽しむ顧客層
高齢者の割合が増えているウォーキングやジョギングの顧客層

第 3 問

（設問 1）

本店裏に保有している土地を活用したフットサルコートのレンタル事業が考えられる。具体的には、フットサルの人気が高まり貸しコートの需要が期待でき、本店裏でレンタルすることでフットサル用品のニーズを獲得できる、ことで顧客拡大に繋がる。

（設問 2）

銭湯との協業でランナー向けのサロン事業が考えられる。具体的には、マラソンコースにある商店街に、着替えやシャワー、貸しロッカーを備えた施設で利便性を提供し、ランナーの社交場として顧客との関係性強化を図り、ロイヤルティの向上に繋がる。

第 4 問

ホームページで地域観光 PR と市民マラソンの案内を行い、掲示板で双方向のコミュニケーションを図ることで集客力を高める。具体的には、「健康」と「観光」の融合を商工会議所と連携して PR し、全国から市民マラソン参加者を募る、掲示板を活用し全国のランナーと交流を深めることで顧客要望を把握した品揃えに生かす。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、製品面において、消費者の要望を生かして健康・安全にマッチした製品開発を行うことで若い主婦層から支持されているため、取引面において、ライフスタイル提案を展開しているインテリア・生活用品を扱う全国の小売店に直接販売しているため。

第 2 問

（設問 1）

理由は、生産計画面で、生産計画作成後に定期情報交換がないため、受注予測が変動し欠品が生じている。生産統制面で、稼働率を重視してロットサイズが決定されているため、月販予測数以上の在庫が発生している。

（設問 2）

対策は、生産計画面で、生産計画作成期間を短縮し、受注予測変動を生産品目や生産順の変更に反映させて欠品を削減し、生産統制面で、ロットサイズの決定を稼働率ではなく月販予測数を基準に行い、段取り時間の短縮を図ることで過大な在庫を解決する。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、C社製品を中心に生活空間を演出する強みを生かした販売方法のため売上げ増に繋がりが、製品アイデアの提供を受けることで自社ブランドの製品力強化に生かせる。

（設問 2）

課題は、受注生産で一括納品と受注時の納期回答に対応できる納期管理体制の強化である。対応策は、生産計画面で、正確な納期回答を行うため生産進捗や余力状況を把握し、生産統制面で、部品機械加工工程の作業を現場対応でなく作業指示票で工程管理を行う。

第 4 問

違いは、見込み生産では、生産性向上を管理するため受注予測情報の精度向上を重視するが、受注生産では、納期管理を行うため生産進捗や余力情報を重視することである。

事例（財務・会計戦略）

第1問

- (a) 売上高総利益率 (b) 25.08%
- (c) 長所が生じた原因は、縫製加工技術力で高い品質や機能の製品が国内外で支持されているため、高い収益性を実現できているから。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62回
- (c) 短所が生じた原因は、事業拡大に伴い土地を買い増して遊休資産を持ち本社社屋が老朽化しているため、効率性が低下しているから。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 短所が生じた原因は、土地や建物の資産投資を借入金に依存しているため、借入金負担が大きくなり長期安全性が低下しているから。

第2問

(設問1) - 0.48%

(設問2)

本社を売却しキャッシュフローを全額負債の返済に充当することにより、負債が減少することで、税引前利益がプラスに転じて増加するため、税引前自己資本利益率が上昇し景気変動によるバラツキが縮小する。

第3問

(設問1)

(a) 5105百万円 (b) - 330百万円

(設問2)

(a) - 322百万円

(b) 本社を売却した場合、売上高が20%減少するが金利負担の固定費が減ることで、営業レバレッジにより損益分岐点売上高が低下する。これにより、売却することで経常利益がプラスの影響を与え安全性が高まる。

第4問

(設問1) 1000万円 損

(設問2)

(a) ドル建てプットオプションの購入を用い、決済時点で円高の場合に実行し、円安の場合実勢レートで決裁する。

(b) 長所は、為替予約は全額予約レートで決済する必要があるが、オプションは決済時点で実勢レートによって実行するかどうか決定できることである。短所は、オプション購入のコストを割引かれ費用がかかることである。