

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 寺内 昭年

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

A 社は、地元農家を大事にした原材料重視のコンセプトが消費者の食の安全に対する意識や自然志向の高まりにマッチしていることや大都市圏への市場開発力・インターネットを含む販売力が強みである。F 社は、菓子職人の技術が強みで、消費者の評判が良い。A 社の強みと F 社の強みは補完的である。

第 2 問

大都市圏進出に活用できるかどうか、相乗効果が得られるかどうか気になっていたと考えられる。F 社本体は業績が悪くなく、新規事業に役立つ相乗効果がないと意味がない。

第 3 問

A 社は、パート・アルバイト社員が 80%近くで、F 社は正社員主体であるため、A 社のパート・アルバイトが、自社の業績に関係なく人員整理されたため、残った従業員は納得できず、不安感も広がったから。

第 4 問

ベテランの洋菓子職人の技術を活用して、競争が激しく市場ニーズの変化が激しい大都市圏で新奇さを打ち出し新作菓子を生み出すことや、高度な技術を A 社に取り込み、菓子職人育成を期待したと考えられる。

第 5 問

原材料重視のコンセプトを全面に打ち出し、大都市圏のデパート・スーパーの売れ筋商品を充実させ、死に筋商品を排除する。また、A 社の従業員のモラルを向上させるため、適正な評価と処遇制度の導入や月目標を達成した場合の奨励金の支給などを実施し、販売成果が処遇に直結する仕組みを構築する。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

大手チェーン店に対しては、アマチュアスポーツの地域の学校や団体との関係を草野球リーグの事務局サービスの提供などで深め、囲い込む差別化戦略である。

若者向けスポーツカジュアル店に対しては、高齢者を中心とした幅広い層に、機能を重視した品揃えで、従業員の接客にますます磨きをかけていく差別化戦略である。

第 2 問

大学生を中心に人気が高まっているフットサルプレーヤー層。

高齢者を中心に増加しているウォーカー・ランナー層。

第 3 問

（設問 1）

本社裏の土地を活用して、フットサル競技場を作り、貸し出す。また、フットサルリーグの事務局を引き受け、試合会場の手配等のサービスを提供し、関係性を深め、フットサル用品・ユニフォームの受注で顧客拡大を図る。

（設問 2）

本社裏の土地を活用して、ウォーキング・ジョギング後に銭湯で汗を流した高齢者層中心にマッサージを提供する。マッサージに誘導することで、銭湯での滞留時間の短縮を図り、混雑を解消するとともにいやしを提供し愛顧を向上させる。

第 4 問

ホームページでマラソンコース・その景色等を紹介し、マラソン開催に一役買うとともに歴史や文化を紹介し、観光客誘致に繋げる。また、掲示板を設け、マラソン参加者・見物人のコミュニケーション、ウォーキング・ジョギング愛好者のコミュニケーションを促進して、関係性を深め、情報を収集する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

商品面で、塗料や接着剤に有害物質が含まれていないことが消費者の健康・安全志向にマッチし、幼い子供を持つ若い主婦層に受け入れられているから。販売面で、好調なインテリア用品・生活用品を扱う小売店との直接取引が約 80% を占めているから。

第 2 問

（設問 1）

ボトルネックの効率を優先した生産ロットサイズで生産していることが過大な製品在庫の原因である。月 1 回の製販会議以外の情報交換がなく、受注後に欠品がわかる状況になっているから。

（設問 2）

営業部門と製造部門の双方向コミュニケーションを密にする。営業部門からは受注状況や在庫状況を製造部門にリアルタイムで伝え、製造部門からは生産日程計画や進捗管理・余力管理・納期管理の状況を伝える。また、生産計画は全工程について作成する。

第 3 問

（設問 1）

年間で約 1 億円の売上増加が見込める。また、大手インテリア用品小売りチェーンからアイデアの提供も期待できるので、そのアイデアを商品開発に活用できる。

（設問 2）

受注後の納期の回答をできるようにすることが課題である。そのために、部品切断加工着手日だけでなく、全工程の日程計画の策定と日々の作業指示や進捗管理・納期管理を行うとともに在庫管理・製品出荷管理がきちんとできる仕組みを構築する。

第 4 問

見込み生産では、需要予測と実際の需要情報を管理して、予測に応じた生産計画を実際に合わせて変更していく。受注生産では、納期情報を元に進捗管理を行い、納期を守る。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

- (a) 売上高売上総利益率 (b) 25.08%
- (c) 高い縫製加工技術を持っており、廃棄ロスのない、有名ブランド品の OEM 生産を受託し、また、自社ブランドをもっているから。
- (a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回
- (c) 事業拡大に伴って、駅前の隣地の中古不動産を買い増してきたため、売上規模に対する有形固定資産が過大となったから。
- (a) 自己資本比率 (b) 25.56%
- (c) 事業拡大に伴って、駅前の中古不動産購入を借入金で賄ったために、自己資本に対する負債が大きくなったから。

第 2 問

- (設問 1) 18.79%
- (設問 2) 18 億円の負債が減少することから、総資本営業利益率の計算に考慮されない支払利息も減少し、景気変動による総資本営業利益率の変動と比べて、税引前自己資本利益率の変動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) 4836 百万円
- (b) オフィスの賃借料・アウトソーシング費用がかかるものの販管費の削減で、固定費は小さくなり、営業レバレッジが小さくなることで、損益分岐点売上高は低下し、景気変動による売上の減少に対して強くなる。

第 4 問

- (設問 1) 860 万円
- (設問 2)
- (a) 1 ドル 100 円のレートでドルのプットオプションを購入する。決済日のスポットレートと比較して行使を判断する。
- (b) 為替差損を一定額までに抑えられ、決済日にスポットレートがオプションレートより円安であれば、オプションを放棄して為替差益が享受できることがメリットである。デメリットはオプションプレミアムの発生である。