

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 浦谷 修

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

A 社と F 社の強みの違いは、商品開発方針である。A 社は、事業成長のために新規市場参入に必要な新商品を、社外の菓子職人やコンサルタントを積極的に活用したり、工場から半製品を輸送し売り場の顧客の目の前で完成品に仕上げる新たな手法を取り入れたりしている。F 社は、菓子職人の技術による創業から変わらぬ体制である。

第 2 問

理由は、F 社洋菓子製造販売と A 社和菓子製造販売が一体になり、シナジー効果が出るかどうか疑問であった点、企業文化の異なる 2 社が一体になった時に出る従業員のモラルダウンなどマイナス面が大きいと考えた為。

第 3 問

理由は、A 社は F 社よりパート・アルバイト社員比率が高く F 社が傘下になることで、A 社パート・アルバイト社員がリストラ対象になるなど、社内人事評価や待遇面でもマイナスの影響が出ると考えたからである。

第 4 問

期待した成果は、F 社のベテラン職人の持つ技術や技能、生産ノウハウなどを取り入れ A 社の新作菓子の生産体制整備である。A 社に新たな視点での改革意識を植え付け、士気向上を図る効果をも期待した。

第 5 問

短期的に売上を増進させる具体的な施策は、A 社の強みである商品開発に集中し、顧客ニーズにマッチした差別化商品を開発することである。具体的には、ホームページ活用による商品訴求や電子掲示板からの顧客ニーズ収集を図り、商品開発に活かし、実店舗販売だけでなくインターネット通販により全国への販売拡大を図る。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

競合店との差別化戦略は、大手では対応困難な個別仕様対応が必要な学校や団体のユニフォームなどを小ロット・受注方式による緻密な商品提供とサービスである。競合店との差別化戦略は、大手では対応困難な草野球リーグやママさんバレーボールリーグの事務局を置き、試合会場手配などをボランティアで引受けて地域密着を図っている。

第 2 問

公園周辺で増加しているウォーキングやジョギングをするランナー
幅広い年齢層で人気が出ると期待されているフットサル競技者

第 3 問

（設問 1）

B 社だけ行えるサービス事業は、マラソンやフットサル等のスポーツ教室事業である。これから B 社にとってターゲットすべき顧客であるランナーやフットサル競技者にサービス提供し、競技用品等の販売拡大とさらなる顧客ロイヤリティ向上を図る。

（設問 2）

銭湯との共同事業は、ランナーに対する着替えとシャワーのサービス事業である。B 社本店裏の土地活用ができ、現在ランナー達が利用する銭湯も混み合っていることの解消、早朝営業や社交場の提供等のニーズに応え、さらなる顧客ロイヤリティ向上を図る。

第 4 問

ホームページでの掲示板を立ち上げ、地域内外の人々とコミュニケーションを図る。具体的には、
地域内外のランナー達の情報交換場とし提供し、 質問、相談コーナーなどによる商品の特注仕様相談やスポーツ用品に関する質問などを受け、 顧客間のコミュニケーションから顧客ニーズを収集しサービス向上等につなげる。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は、販売先の 80%を比較的に販売好調なインテリア用品・生活用品を取り扱う小売店であること、商品が消費者の健康、安全志向にマッチしていること、販売小売店から消費者の嗜好、要望を入手し製品開発提案やライフスタイル提案力があるからである。

第 2 問

（設問 1）

理由は、稼働率を上げるために、月販売予測数を超えるロットサイズで加工されていること、毎月行われる製販会議が行われるがその後の営業部門との情報交換がなく、販売予測とのズレ修正が行われないため。

（設問 2）

必要な対策は、ボトルネック工程である部品機械加工の段取り時間短縮を図り、ロットサイズの最適化を行うこと、生産指示に関して、第 1 工程への着手日程指示のみで、その後は現場対応であるため、計画指示方法の見直しと現場任せでない管理の転換を図る。

第 3 問

（設問 1）

メリットは、販路拡大による販売額アップによる事業拡大・安定化である、OEM 先からの市場ニーズ、情報、アイデアを入手でき、自社ブランドへ商品開発に活用できる点。

（設問 2）

課題は、自社ブランドと OEM 先商品の開発パワーの確保、生産体制の整備である。対応策は、自社ブランド商品と OEM 商品の共通化、標準化を追求し設計効率化を進める。進捗管理体制の強化により受注生産体制確立し、見込み生産体制との両立を図る。

第 4 問

見込み生産の重視すべき情報は、販売予測等の需要予測情報であり、受注生産の重視すべき管理項目は、受注後の納期回答が求められるため、進捗管理、余力管理である。

事例（財務・会計戦略）

第 1 問

(a) 売上高対売上総利益率 (b) 25.08%

(c) 原因は、高い縫製加工技術を有しており、大手 Y 社より有名ブランド品の受託しており、日本製の高品質、高機能で付加価値が高い。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62 回

(c) 原因は、本社を中核都市の駅前に構えており事業拡大に伴って隣地の不動産を購入しており、同業他社と比較して資産活用効率に劣る。

(a) 自己資本比率 (b) 25.56%

(c) 原因は、駅前の本社や隣地不動産購入を借入金で賄っているため同業他社と比較して、長期借入金などが多く安全性に劣る。

第 2 問

(設問 1) 空白 (計算出来ず)

(設問 2)

本社売却による全額負債返済を行うことで負債比率が下がり財務安定性が増し、景気変動による税前自己資本比率のばらつきは、小さくなる

(計算出来ないため、数字は上げずに回答)

第 3 問

(設問 1)

(a) 5,105 百万円 (b) - 330 百万円

(設問 2)

(a) 4,426 百万円

(b) 本社を売却による固定費削減効果により、損益分岐点が下がり、景気変動による利益体質は強化され、売上変動に強くなる。

(営業レバレッジの意味がわからず、推測で回答したため、空白を残した。)

第 4 問

(設問 1) - 860 万円

(設問 2)

(a) 為替リスクをヘッジするために、1 ドル 100 円の米ドル売りプットオプションを購入する。

(b) 長所は、オプションプレミアムを支払うことで、為替レートの動きによって権利行使を選択出来、損失の軽減や利益を得ることができる。短所は、為替の動きに関係なくオプションプレミアム料が発生することである。