

再現答案【平成 21 年度 第 2 次筆記試験】 合格者氏名 山上 敬

事例（組織・人事戦略）

第 1 問

F 社の強みは、W 市周辺で評判の菓子職人の技術力が支えているのに対し、A 社の強みは、原材料重視のコンセプトが消費市場の食の安全に対する意識や自然志向にマッチしたこと 創作菓子の開発やインターネットを活用した通信販売等の販路拡大に積極的に取り組み、契約農家や地元の特産品の知名度を高めることができたこと。

第 2 問

理由は パート・アルバイト社員を中心に人員整理を断行し、従業員の一体感が失われていたから 後継者問題が顕在化し事業継続を断念せざるを得なくなり、組織の活性化が困難な状況になってしまっていたから。

第 3 問

理由は A 社の従業員の 80% 近くがパート・アルバイト社員であるのに対し、F 社は正社員の割合が高く、賃金格差があったから 最終的に A 社の従業員からも人員整理を実施したことが、不満となって現れたから。

第 4 問

組織の活性化を期待したと考えられる。具体的には F 社の洋菓子職人を責任者にするにより、創作菓子作りを革新する成果を期待し 両社の組織風土を交流させることにより、一体感を醸成する効果を期待した。

第 5 問

新しい創作洋菓子作りの組織体制を構築し、大都市圏事業の建て直しを図るよう助言する。具体的には、F 社の高い洋菓子職人の技術と A 社の創作菓子の開発力や地産地消の安全安心な菓子作りを活かした新しい創作洋菓子を開発し、成長志向の強い A 社社長のリーダーシップにより、新たな販路を開拓し、売上拡大を図ることである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問

大手チェーンのスポーツ用品店に対する差別化戦略は、緻密な商品供給とサービスを強化し、地域の学校や団体からのユニフォームなどの受注を維持していくことである。

ファッション重視のスポーツ用品店に対する差別化戦略は、住民からの評判が良い従業員の顧客対応を活かし、スポーツ用品の機能性や健康を求める需要を獲得することである。

第 2 問

ユニフォームや用品を求める近隣の大学等のフットサルチーム
健康や社交の場を求める高齢者ランナー達のグループ

第 3 問

（設問 1）

自社だけで行えるサービス事業は、草野球等の経験を生かしたフットサルリーグのサポート事業である。具体的には、B 社本店に事務局を置き、試合会場の手配などをボランティアで引き受け、その関係でユニフォームや用品の受注を獲得していくことである。

（設問 2）

銭湯との共同事業は、ランナー達のサポートサービス事業が考えられる。具体的には、着替えとシャワーを提供し社交の場となっている銭湯に、健康情報の提供や用品販売を行い、B 社店舗の顧客に対して銭湯の割引券を配ることにより、販売シナジーの向上を図る。

第 4 問

インターネットを使ったコミュニケーションとして、情報発信・受信と口コミの促進による X 市の活性化が考えられる。具体的には 地元チームの支援者として、試合結果に加え、選手の談話等の詳しい情報を発信し、地域内外の人との交流を図り 顧客対応が評判の従業員による健康や観光情報の提供や顧客サポートを実施していく。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問

理由は 消費者の嗜好や要望を元に積極的な新製品開発に取り組み、ライフスタイルの提案を積極的に展開し好調なインテリア用品・生活用品を扱う小売店を顧客に持つから 材料に有害物質を含まず、消費者の健康、安全志向にマッチした製品を提供しているから。

第 2 問

（設問 1）

過大な製品在庫の理由は、生産ロットサイズを部品機械加工工程で決定し、販売予測数量以上の生産を行っているから。欠品の理由は、アイテム数が多く、営業と工場間の情報交換が不足し、追加生産依頼が遅れているから。

（設問 2）

対策は生産管理を改善することである。具体的には、営業と工場間の定期的な情報交換により、生産計画の適時見直しを行い、それに伴う原材料の確保、各工程能力の調整、外注工場への生産依頼などを計画的に実施し、生産ロットサイズを柔軟に決定することである。

第 3 問

（設問 1）

OEM 製品取引のメリットは 年間で約 1 割程度の売り上げ増が見込めること 先方から製品アイデアの提供を受けることにより、消費者の嗜好や要望を入手し易くなること。

（設問 2）

OEM 事業推進の課題は、受注生産で一括納品する納期を正確に回答することである。対応策は 全工程の日程計画を策定すること 毎日各工程の作業指示を行い、進捗管理を実施することにより、生産着手から完了までのリードタイムを短縮することである。

第 4 問

見込生産では、販売数量予測を重視し、生産の平準化を管理ポイントとするのに対し、受注生産では、製品の納期を重視し、リードタイムの短縮を管理ポイントとする。

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、Y社向けのOEM生産に加え、自社ブランドや海外輸出を手がけ、順調に売上を伸ばしており、収益性が高いから。

(a) 有形固定資産回転率 (b) 2.62回

(c) 原因は、本社工場の一部が老朽化し、建て替えを検討しなければならない時期を迎え、有形固定資産の効率性が低いから。

(a) 自己資本比率 (b) 25.56%

(c) 原因は、長期借入金が過大で、本社付近の再開発に際し本社の建て替え費用の調達が困難な状況であり、資本の安定性が悪いから。

第 2 問

(設問 1) 23.21%

(設問 2) 本사를売却で得たキャッシュフローを全額負債の返済に充当すると、支払利息の軽減により税引前利益が増加するが、自己資本の額と利益のバラツキには変化がないため、税引前自己資本利益率のバラツキは変化しない。

第 3 問

(設問 1)

(a) 4,797百万円 (b) -103百万円

(設問 2)

(a) 4,365百万円

(b) 本사를売却し負債の返済に充当することにより、支払利息が減少し、経常利益としてそのまま残る営業利益の割合が高くなる。その結果、営業レバレッジが大きくなり、その変化がD社の業績にプラスの影響を与える。

第 4 問

(設問 1) -1,000万円

(設問 2)

(a) ドル売りのプットオプションを用い、為替レートが100円より円高の場合のみオプションを使うべきである。

(b) 長所は、為替変動による損失を一定額に抑えることができ、為替リスクの回避が可能なこと。短所は、オプション手数料が必要であり、予想が外れて逆方向に為替が変動した場合に、オプションがむだになる可能性があること。