

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑳

## 再現答案事例 I

第 1 問 (20 点) △ 後 回 し

強みの違いは、経営者と事業モデルにある。A社は成長志向の強い社長の下、地産地消の原材料にこだわりをもち、創作菓子開発にも積極的。大都市圏市場や高級スーパーの販路も積極開拓。一方F社は経営者層や有名店との競合などの弱みがあるものの、菓子職人の技術の評判や市内店舗網などの強みがある。

第 2 問 (20 点)

理由は、30名近い正社員や2工場を保有するF社との経営資源の重複。W市内の店舗網が重複する上、F社は洋菓子他社との競合の弱み。A社の和菓子とはコンセプトが異なり、統合の難航を懸念したため。

第 3 問 (20 点)

両社の人事構成は、A社が120名のうち正社員2割。F社が50名のうち正社員が6割。店舗再編や生産再編において40名の人員。整理が行われた際、非正規の多いA社従業員が多く対象に含まれ、雇用不安からモラルが低下。

第 4 問 (20 点)

A社が原材料こだわりの強みを持つ一方、商品開発ノウハウが不足。評判のある菓子職人の技術により、定期的に目先を変える新作菓子の開発体制強化を期待。また統合側のB社従業員のモラル向上も期待。

第 5 問 (20 点) × 後 回 し

A社は、地元市場の不振と景気低迷に伴う大都市圏市場の縮小に直面。A社の原材料こだわりの強みとF社の技術力を合わせ商品開発を強化し、創作菓子を開発。ネット販売は農家の知名度を活かし食の安全意識等に対応する商品を拡売し、短期的な売上増進を図る。

↑他にも何か根拠放り込んで書いてマス目埋めた気がするが、覚えてない。

## 再現答案事例Ⅱ

第1問(20点)△後回し  
地域の学校や団体との関係と、X銀座商店街の立地の強みを活かし、学校体操着やユニフォームを一括受注するなど、緻密な商品供給とサービスによる地域密着性で差別化。

草野球リーグ等の事務局やボランティアでの試合会場手配、試合結果情報開示を行い、ユニフォームや用品を受注する等、地域密着の関係性構築で差別化。

第2問(10点)※後回しだが多分○  
大学生を中心にジュニアや女性を含む幅広いフットサルの顧客層。

オフィス人口に観光客や高齢者を加えたジョギングの顧客層。

第3問(40点)

(設問1)

B社は倉庫と駐車場土地の再利用を考慮しており、フットサルの貸コート事業を行う。大学生以外にもジュニア・女性等の幅広いフットサル需要を開拓。事務局機能の設置や試合結果情報発信により顧客の囲い込みを図り、自社への愛顧を高める。

(設問2)

市内のジョギング人口に加え、マラソン大会実施による観光客のジョギング需要が増加。銭湯内に案内・事務局機能を設置し、B社が用品レンタルを行う。銭湯顧客の高齢者のジョギング需要を開拓し、需要平準化を図るとともに自社への愛顧を高める。

第4問(30点)△後回し。マラソン見逃し  
ランナー達のグループ作りが盛んになっており、掲示板を設置して更なるグループのコミュニケーション強化を促す。またフットサル需要がリーグ戦ができるほど増加しており、掲示板を設置して地域外からの対戦相手マッチング等を行い、コミュニケーション強化と自社との関係性構築、PR強化を図る。

## 再現答案事例Ⅲ

## 第1問(10点)×後回し

販売先を、売上が低迷している家具専門中小小売店よりライフスタイル提案型の小売店・SPAの大型小売店に重点を置いて販売。また幼い子供を持つ若い主婦層の要望を受け入れ積極的に新製品開発して支持を獲得。さらにカタログ対応により幅広い品揃えを提供。

## 第2問(40点)

## (設問1)

アイテム数が多いことによる欠品に加え、ボトルネック工程の段取り回数減、稼働率向上のために見込み大口ロットでの生産を実施。リードタイムが1ヶ月半になる商品もあることから営業側が欠品を恐れて在庫を保有するため、過大な製品在庫が発生する。

## (設問2)

アイテム数削減と翌月販売予測数量精度向上の為に、営業部門との定期的情報交換を実施。稼働率向上によりボトルネック工程を改善し大口ロット生産を解消。よってリードタイムを短縮し、欠品及び欠品対応の過大な製品在庫保有を解消させる。

## 第3問(40点)

## (設問1)

メリットは、OEM製品取引で1割程度の売上増を実現し、大口ロット生産による稼働率向上。12名の少ない営業人員での対応を可能とし、強みの製品開発等を更に強化することが可能。

## (設問2)×意味不明

課題は、現状でも生産調整に追われている現場で約1割の売上増となる受注分の納期を正しく回答すること。対応策は、販売予測精度の向上、外注業者活用し、製造部門責任者の業務負荷を軽減して、作業進捗管理を強化。リードタイム短縮と併せ正しく納期を回答。

## 第4問(10点)△後回し

見込生産は稼働率安定・原価低減のために生産量・計画を管理し、需要予測情報を重視。

受注生産は見積・納期回答の正確さを管理し、  
原価情報・生産計画・リードタイム情報重視。

## 再現答案事例Ⅳ

## 第1問

売上高営業利益率 8.48%  
 高い縫製加工技術による自社製品評判から  
 他社以上の売上高。OEM生産受託により販管  
 費が低く、同業他社に比し収益性が高い為。

有形固定資産回転率 2.62回

売上高は他社以上であるが、本社不動産保有  
 や中古不動産の買増しによる非効率な保有  
 があり、同業他社に比し資産の効率性が低い  
 為。

固定比率 183.68% ← × 苦し紛れ

純資産額は他社並みだが本社不動産保有や  
 中古不動産を非効率に保有。固定負債増加し  
 金利負担が発生。他社比で資産活用度が低い  
 為。

## 第2問

(設問1)

△ 0.19%

(設問2)

G d g d。「債務返済により金利が減少」と書いた  
 分だけ、部分点期待。

## 第3問

(設問1)

(a) 5,105万円 (b) △ 330万円

(設問2)

(a) 4,741万円 ← 多分 ×

(b)

本社資産売却と管理業務の一部アウトソー  
 シングにより固定費減、一部が変動費に移行。  
 これにより損益分岐点が下がり、売上維持な  
 ら安全余裕率向上。売上増減に対する営業利  
 益の増減額を抑制する影響がある。

## 第4問

(設問1)

△ 1,000万円の差損

(設問2)

(a) ドル建てのプットオプション

(b)

長所は差損益の判断を先延ばしできること。  
 決済日に円高であれば権利行使し差損回避、  
 円安であれば権利放棄し差益を獲得。売上債

権との組み合わせによりリスク回避が可能。  
短所はオプション料の負担。