

平成13年度 第2次試験 【事例】

与件を活用した解答例

第1問(配点10点)

売	上	高	と	営	業	利	益	を	向	上	さ	せ	る	経	営	戦	略	を	策	
定	す	る	た	め	に	、	ま	ず	、	内	部	資	源	と	外	部	環	境	を	
把	握	す	る	S	W	O	T	分	析	を	行	う	べ	き	で	あ	る	。		

第2問(配点15点)

強	み	は	、	市	場	で	老	舗	と	し	て	認	知	さ	れ	評	価	を	受	
け	て	い	る	点	で	あ	り	、	営	業	利	益	率	が	高	い	直	営	店	
の	売	上	構	成	を	高	め	る	対	策	に	よ	っ	て	強	化	で	き	る	。

第3問(配点20点)

A	社	の	中	・	長	期	的	課	題	は	、	臨	時	社	員	の	戦	略	的
な	活	用	と	類	推	さ	れ	る	。	具	体	的	に	は	、	成	果	に	
応	じ	た	適	正	な	処	遇	に	よ	り	モ	ラ	ー	ル	の	向	上	を	図
り	、	直	営	店	を	強	化	す	る	た	め	に	必	要	な	教	育	訓	
練	を	実	施	し	能	力	の	向	上	を	図	る	、	こ	と	で	あ	る	。

第4問(配点15点)

各	部	門	の	専	門	性	が	発	揮	し	や	す	い	点	。
共	通	の	管	理	コ	ス	ト	が	節	約	で	き	る	点	。
命	令	系	統	の	一	元	化	が	図	り	や	す	い	点	。

第5問(配点10点)

組	織	構	造	の	問	題	点	は	、	研	究	開	発	部	門	が	存	在	し	
な	い	こ	と	で	あ	る	。	具	体	的	に	は	、	品	質	の	均	質	化	、
商	品	の	付	加	価	値	化	、	新	製	品	開	発	を	専	門	的	に	行	
う	機	能	が	な	い	た	め	、	こ	れ	ら	の	要	請	へ	の	対	応	が	
A	社	の	事	業	を	一	層	徹	し	い	も	の	に	し	て	い	る	。		

第6問(配点30点)

(a)

理	由	は	、	典	型	的	な	同	属	企	業	で	あ	る	た	め	、	権	
限	が	同	族	に	集	中	す	る	な	ど	保	守	的	な	組	織	体	質	に
な	っ	て	い	る	た	め	、	株	式	の	ほ	と	ん	ど	を	創	業	者	
一	族	が	所	有	し	て	い	る	た	め	、	管	理	職	社	員	の	経	営
参	画	意	識	が	薄	れ	て	い	る	た	め	、	と	考	え	ら	れ	る	。

(b)

対	策	は	、	管	理	職	社	員	へ	の	積	極	的	な	権	限	委	譲	
を	図	る	こ	と	に	よ	り	、	組	織	全	体	の	活	性	化	を	図	る
こ	と	、	従	業	員	持	ち	株	制	度	を	導	入	し	、	管	理	職	
社	員	が	A	社	の	株	式	を	所	有	す	る	こ	と	に	よ	り	、	経
営	参	加	意	識	を	高	め	て	い	く	こ	と	、	が	望	ま	し	い	。