

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 赤松 俊彦

事例 (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 30 点)

(a)

強みは、親会社の事業拡大とともに業績を順調に伸ばしており、売上げが安定するとともに、事業基盤を確立していること、独自で開拓してきた取引先の割合が年々高まっており、自律性が高いことである。

(b)

弱みは、親会社との取引が 40%程度を占めており、その事業戦略によって売上げが左右するおそれがあること、給与水準が業績にかかわらず親会社よりも多少低く設定されており、モラル低下が懸念されることである。

第 2 問 (配点 30 点)

(設問 1)

海外営業拠点を「テストマーケティングの場」として発展的に活用していくことが考えられる。具体的には、既存の海外営業拠点における費用対効果を見極め、その結果をもとに今後の海外事業展開に活かす。

(設問 2)

A 社は、親会社の事業の選択と集中により海外事業展開を模索できる可能性がある。親会社への依存を脱却し、取引先メーカーに必要な原材料の委託製造をコーディネート・提案する新しい事業展開を推進する。

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

製品別組織の面からは、電子材料などのファインケミカル品や環境化学品等の分野の強化が困難であること、地域別組織の面からは、海外の営業拠点における事業の拡大への対応が困難であること、である。

(設問 2)

新しい事業展開を円滑に行うことができる組織を構築していくことが望ましい。具体的には、親会社の事業の選択と集中に合わせて、化学品部、機能品部、樹脂部を再編統合するとともに、海外部の体制を強化する。

第 4 問 (配点 10 点)

デメリットは、若手の人材育成が困難になり、新しい事業展開に積極的に取り組む活力が低下すること、上級管理者の多くが 50 歳代と高齢化しているため、人件費割合が高まり、利益率が低下することである。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問（配点 20 点）

施設面において全天候型の屋内コートで運営されていること。  
立地面において鉄道の最寄駅から徒歩 5 分圏内にあること。  
設備面において託児ルームや自習室等が設置されていること。  
サービス面において少人数のクラス編成を採っていること。

### 第 2 問（配点 15 点）

合宿を含めた集中レッスンや受講生のトーナメントの開催などがイベントとして実施されており、  
需要の変動を吸収している。

### 第 3 問（配点 30 点）

#### （ a ）

講師となる受験難関校に在籍しているアルバイトが多数いること。  
顧客となる小学生以下や中学生以下のジュニアコースがあること。  
教室に活用できる自習室やミーティングルーム等があること。

#### （ b ）

生徒の親同士で交わされる会話を経営資源として利用できること。  
全国 7 事業所の展開による広域的な情報ネットワークがあること。  
受講生と従業員の一体感や絆による顧客関係性を有していること。

### 第 4 問（配点 15 点）

生徒の学力に応じたきめ細かい少人数クラスを設定し差別化する。  
ホームページを活用したインターネット授業を実施し差別化する。  
受験難関校の大学生を活用した質の高い授業を実施し差別化する。

### 第 5 問（配点 20 点）

保育所が考えられる。駅前の立地を活かし、テニスの経験がない顧客を対象に託児ルームにおける  
幼児一時預かりのノウハウを活用して提供する。これにより、新規会員獲得が伸び悩んでいる  
テニスの顧客開拓も可能になる。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問（配点 10 点）

得意先の幅を着実に広げ、生産面、収益面で貢献していること。  
コスト重視の全自動ライン中心の編成のため生産性が高いこと。

### 第 2 問（配点 25 点）

C 社の経営に悪影響を及ぼすことになる。具体的には、Y 社の増産要請に応えることにより設備投資や人員等の経営資源が取られ、次代の存立・発展にとって重要な課題である環境対応・技術革新に向けての体制強化が困難になる。

### 第 3 問（配点 25 点）

価格対応力を強化すべきである。理由は、自動車メーカーの相次ぐコストダウン要請への対応を図る必要があるため、海外生産のさらなる進展の中で C 社の競争力を維持・拡大するためである。

### 第 4 問（配点 20 点）

早急に技術開発に取り組むようアドバイスする。欧州市場を先駆けに、六価クロムを一切含有しない「三価クロメート処理」への転換が急務であり、社内の技術開発体制を兼務ではなく専任のプロジェクトチームを設置し、事業化を強力に推進する。

### 第 5 問（配点 20 点）

管理すべきデータは顧客情報と生産情報である。具体的には、得意先との間で E D I を導入し、受注残の情報、得意先の工場と C 社の 2 工場との搬送時間や搬送コスト等の情報を管理する。これにより営業と生産を同期化し、一層の短納期を実現する。

**事例（財務・会計戦略）**

第1問（配点30点）

- (a) 売上高営業利益率 (b) - 0.21%
- (c) 大手コンビニエンスストアとの競合による売上げ低下、人件費など販管費の増加により、収益性が低下している。
- (a) 商品回転率 (b) 17.23回
- (c) 各店舗の特性に応じて、利益に貢献する品揃えができていないため、商品の廃棄損や売れ残りが生じている。
- (a) 当座比率 (b) 61.70%
- (c) 売上げの低下等に伴い、短期の支払能力が低下しており、事業継続が困難になるおそれがある。

第2問（配点20点）

（設問1）

(a) - 11百万円 (b) 9百万円 (c) 1百万円

（設問2）

営業キャッシュフローは大幅な赤字であり、これを備品の売却や短期借入金により補っている。

第3問（配点20点）

（設問1）

- (a) 26.67% (b) - 1.57%
- (a) 33.65% (b) 11.11%
- (a) 34.18% (b) 22.78%

（設問2）

限界利益率、貢献利益率が最大となるロードサイド店に集中すべきである。

第4問（配点15点）

ロードサイド2店舗、住宅街1店舗を増加させる場合がネットキャッシュフローが66百万円となり最適である。

第5問（配点15点）

（設問1）

売上情報と仕入れ情報から在庫情報を把握することで、商品の廃棄損や売れ残りを削減し、仕入れ・在庫管理を改善する。

（設問2）

売れ筋情報と死に筋情報から効果的な商品の入れ替えを行う。具体的にはゼロ売上レポートの商品については棚から外す。