

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 千葉 榮治

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

子会社であることの強みは、新たに取引先を開拓しなくても親会社と安定した取引が継続できる点である、取締役など人的資源の派遣や管理制度や組織体制の整備、人材育成など支援や指導が受けられる点である。

（ b ）

子会社であることの弱みは、親会社の業績の悪化や経営方針の変更などにより自社の業績に影響を受ける点である、親会社を意識した経営管理制度や体制、賃金水準などにより従業員の士気が上がらない点である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点を、取引先メーカーの海外事業展開でのファインケミカル品や環境化学品分野の技術動向や生産動向の把握に活用する、取引メーカーに対して原材料の委託製造先をコーディネートすることに活用する。

（設問 2）

A 社は、親会社は経営合理化や効率化を進めており今後の取引が不安定であるため取引依存度を低下させる、独自開拓の取引先の占める割合が増加しているため主要取引先からの出資比率を拡大させることが可能である。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、組織構造が商品別になっており、取引メーカーごとの戦略的な事業展開がしにくい点である、海外部が他の営業支店と同格になっており、商社機能も備えた海外拠点の増加に対応しにくい点である。

（設問 2）

A 社は、国内中心に既存商品を取り扱う部門と海外中心に新しい商品を取扱う部門の 2 つの事業部制にする、営業を統括する部門の設置と営業部門を国内と海外の営業部門の 2 つに分けて海外営業を強化するべきである。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、高年齢者は親会社の企業文化の影響を強く受けており A 社の経営改革にそぐわない点、A 社は親会社とは異なる新しいビジネスモデルを構築する必要があり高齢者が持つノウハウは活用できない点である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

大手が屋外コートに対して全事業所が 3 面の屋内コートである点。
大手より料金は若干高めであるが高額な入会金を必要としない点。
大手より 1 クラスの人数が少なく補助インストラクターが付く点。
スクールの空き時間には会員にレンタルコートを提供している点。

第 2 問（配点 15 点）

方法は、出張や転勤などの際に全国事業所が利用できる制度、待ち時間が過ごせるリラック
スルームや自習室の提供である。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

全事業所が最寄り駅から徒歩で 5 分圏内に立地していることである。
受験難関校に通う大学生がアルバイトとして働いていることである。
下校後に小中学生の会員が勉強に利用する自習室があることである。

（ b ）

スクール会員に子供の進学問題に関心の高い親が多いことである。
学習塾と B 社スクールの両方に通っている生徒が多いことである。
小中学生にスポーツ等を教えるというノウハウがあることである。

第 4 問（配点 15 点）

受験難関校に通う大学生を講師に揃え難関校入学を戦略とする。
同時にスポーツで体を鍛えて学習塾で学力を高める戦略とする。
進学相談や家族割引など母親へのサービスを高める戦略とする。

第 5 問（配点 20 点）

新規事業として託児サービスが考えられる。具体的には、最寄駅を利用し通勤する若い母親に対
して、託児サービスを、駅から徒歩で 5 分圏内の立地と託児ルームの運営ノウハウを活用し、き
め細かなサービスで提供する。

事例（生産・技術戦略）

第1問（配点10点）

特定顧客先に依存せず得意先の幅を広めて稼働率を向上させたため。
亜鉛メッキに限定し全自動ライン編成による効率的生産体制のため。

第2問（配点25点）

影響は、B社の経営リスクが高まることである。具体的には、市場面で、1社依存体質に戻りY社の経営方針や業績の影響を受けやすくなる、生産面で、Y社以外の受注を受けることが難しくなる、技術面で、技術革新への対応が遅れる競争力が低下する、である。

第3問（配点25点）

C社は、環境対応・技術革新に向けた体制を強化すべきである。理由は、自動車業界の環境負荷の少ない「三価クロメート処理」への転換の要請に応えるため、公設試験研究機関の支援のもとに開発に取り組んでいるが社内の技術開発体制が不十分なため、である。

第4問（配点20点）

社内の技術開発体制を強化することをアドバイスする。具体的には、役員クラスをリーダーにしたプロジェクトチームを組織する、メンバーには皮膜の強度、発色の安定、コスト等に強い人材を選抜する、職務の兼務をはずし技術開発に専念させる、ことである。

第5問（配点20点）

管理すべき重要なデータ項目は、本社に集約されている受注書および受注残の情報、得意先の工場と2つの自社工場の操業可能時間や搬送時間、輸送コストの情報である。これらの情報を共有化し生産の平準化と小口輸送の最適化を図る情報システムを整備する。

事例 (財務・会計戦略)

第 1 問 (配点 30 点)

- (a) 売上高対営業利益率 (b) - 0 . 2 1 %
(c) 問題点は人件費率が上昇し営業利益が赤字になっている点である。原因は社長が店舗の特色を考慮せず店員を採用しているからである。
- (a) 商品回転率 (b) 1 7 . 2 3 回
(c) 問題点は商品在庫が増加し資本効率が低下している点である。原因は社長が各店舗の客層を考慮せず商品を仕入しているからである。
- (a) 仕入債務回転率 (b) 6 . 9 9 回
(c) 問題点は各店舗の保有が売上に結びついていない点である。原因は競合出現に対して各店舗の競争優位性が図れていないからである。

第 2 問 (配点 20 点)

(設問 1)

(a) - 6 百万円 (b) + 4 百万円 (c) + 1 百万円

(設問 2)

D 社のキャッシュフローは悪化している。営業活動 CF がマイナスで、投資活動 CF と財務活動 CF で補えていない。将来への投資も出来ていない。

第 3 問 (配点 20 点)

(設問 1)

- (a) 2 6 . 6 7 % (b) - 1 . 5 7 %
(a) 3 3 . 6 5 % (b) 1 1 . 1 1 %
(a) 3 4 . 1 8 % (b) 2 2 . 7 8 %

(設問 2)

各店舗の個別共通費を差し引いた貢献利益率に注目し、駅前店を閉店してロードサイドの店舗タイプに集中すべきであると判断する。

第 4 問 (配点 15 点)

住宅街店舗を 1 店舗増加し、ロードサイド店舗を 2 店舗増加させる場合の組み合わせのキャッシュフローが最も大きく最適である。

第 5 問 (配点 15 点)

(設問 1)

POS システムの商品別発注データと納品データの活用で仕入管理を強化し、さらに納品データと売上データの活用で在庫管理を強化する。

(設問 2)

POS システムの商品別の売上データの活用で、売り筋商品の迅速な補充と死に筋商品の特売などでの削減で効果的な商品入れ替えを行う。