

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 福嶋 康徳

事例 (組織・人事戦略)

第 1 問 (配点 30 点)

( a )

強みは、親会社の経営資源を活用し関係会社間のグループ再編などで経営基盤を構築できること、親会社のブランドによる取引先からの出資、人材供給などを受けることができる、等である。

( b )

弱みは、取締役の人事や大規模投資案件の意思決定などで親会社からの制約を受けることがあること、給与水準は親会社の水準を意識しないわけにはいかず低めに設定されるなどの制約があること、等である。

第 2 問 (配点 30 点)

( 設問 1 )

通年採用の 30 歳代の中堅社員を中心にした人材活用が考えられる。具体的には、海外市場開拓のための拠点展開として、廉価品の輸入事業の拠点として、発展的に活用していくことが考えられる。

( 設問 2 )

A 社は、自律性をさらに高めて「化学品の専門商社」から脱却することを模索すべきである。具体的には、環境化学品等の伸長する市場機会を捉えたり、取引先メーカーの委託製造のコーディネート事業展開が考えられる。

第 3 問 (配点 30 点)

( 設問 1 )

デメリットは、環境変化に対応しづらい組織となっていることである。具体的には、製品部門と市場部門が別々に管理されており、製品と市場を統合して連携させる新しいビジネスモデルが構築しにくいことである。

( 設問 2 )

新しい視点で製品と市場をミックスさせたビジネスモデル単位の組織構造とするべきである。具体的には、伸長する製品分野の集中的な強化、人的資源の配分、国内支店の統合・再編などを行い、新しい事業展開を推進する。

第 4 問 (配点 10 点)

デメリットは、過去の成功体験やノウハウの制約を受け、新しい視点での事業変革の妨げになる、人材育成面で、事業拡大を図るために独自の人材育成を進めて行く上で、若手人材の手本とはならないこと、である。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問（配点 20 点）

屋内（インドア）コートで雨天でもサービスが提供できること。  
上限 12 名の定員制で、きめの細やかな指導ができること。  
インストラクターの成長をサポートし従業員満足を高めていること。  
会員の声を特に大切にし、信頼の絆で口コミ効果に生かしていること。

### 第 2 問（配点 15 点）

あき時間の利用でレンタルコートの稼働率を高めていること、 無料レンタルグッズにより多様な施設利用を可能としていること。

### 第 3 問（配点 30 点）

#### （ a ）

受験難関校に通う現役大学生アルバイト人材の活用の可能性。  
鉄道の最寄駅より徒歩 5 分圏内に位置する事業の立地。  
小中学生が利用できる学習室の施設やパソコンの利用環境。

#### （ b ）

約 8000 名の会員顧客データやその家族へのアプローチチャネル。  
イベントの企画・運営など各事業所独自で実施できる組織学習力。  
受講生と従業員の信頼の絆があり母親の口コミ宣伝の活用。

### 第 4 問（配点 15 点）

受験難関校に通う現役大学生からの受験指導が受けられること。  
母親と子供の同時利用のバックサービスが提供できること。  
ID 会員番号とブログでひとりひとりの指導ができること。

### 第 5 問（配点 20 点）

託児所事業が考えられる。具体的には、事業所近隣の母親をターゲットに、強みである B 社の信頼の口コミ宣伝と、サービス運営のノウハウを活かして、自社施設利用のシナジー効果を図りながら展開することが可能である。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問（配点 10 点）

生産面で、コスト重視、分野限定の単一加工で効率が高いこと。  
収益面で、得意先の積極開拓で分散取引し、利益確保していること。

### 第 2 問（配点 25 点）

Y 社の増産要請に応えることは、生産面、収益面でマイナスの影響を及ぼすことになる。  
具体的には、生産面で Y 社の受注を優先するあまり工程負荷の平準化が図れず生産効率が低下する。収益面で Y 社からの価格引下圧力で利益確保難のリスクがあることである。

### 第 3 問（配点 25 点）

C 社は、環境対応・技術革新と、価格対応力を強化すべきである。理由は、地球環境負荷物質の六価クロム代替品の市場要請があるため、部品メーカーへの部品発注は、品質、納期以外に価格対応が強く求められているため、である。

### 第 4 問（配点 20 点）

技術開発体制を強化すべきであるとアドバイスする。具体的には、兼務社員 2 名を技術開発に専任させ、かつ間接製造部門から増員する、先行している欧州市場の情報収集や公設試以外にも T L O 等の活用により外部との連携も強化すべきであると助言する。

### 第 5 問（配点 20 点）

重要なデータ項目は、受注量、受注残、納期、生産進捗情報、余力、搬送時間・費用等である。情報システムは、2 工場と本社をネットワークし上記項目を一元管理する。これにより、日程計画を期間山積で行い、平準化・小口納品対応の生産割り振りを図る。

## 事例（財務・会計戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）商品回転率 （ b ） 17.23 回

（ c ）問題点は、棚卸資産効率が低下していることである。原因は、全店舗に画一的な品揃えで個店対応せず在庫増になっているためである。

（ a ）売上高対販売費・一般管理費率 （ b ） 28.29 %

（ c ）問題点は、収益性が悪化していることである。原因は、アルバイト給与手当や商品廃棄損が増加するなど高コスト構造のためである。

（ a ）仕入債務回転率 （ b ） 34.46 回

（ c ）問題点は、運転資金の利用効率が悪化していることである。原因は、在庫状況を見ながらの発注で運転資金効率が悪いことである。

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）

D 社のキャッシュフローの状況は悪い。営業活動では、棚卸資産の資金需要増で、固定資産を売却したが現金等を百万円減らしている。

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）

貢献利益率に着目して結論を出すべきである。店舗運営は固定費が必要なため限界利益率から個別固定費を差し引いた率で判断すべき。

第 4 問（配点 15 点）

ロードサイド店舗を毎年 1 店舗ずつ展開することが望ましい。理由は、貢献利益率が高く投資の収益還元率が 30 % と最大のためである。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

POS の発注機能と、仕入・在庫管理機能を連動させるなどして、日常仕入の自動発注を行う等で仕入効率の向上を図るべきである。

（設問 2）

店舗ごとの、売れ筋・死に筋を把握し、顧客ニーズに対応した品揃えを行うことにより、売上・利益の向上を図るべきである。