

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 濱尾 功二郎

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、親会社の事業拡大とともに、業績を拡大でき、事業基盤の安定化が図れる、親会社の出資により、財務の安定性が図れる、メーカーと商社という事業の違いを活かせる、などである。

(b)

子会社であることの弱みは、親会社の業績や方針により、業績が左右されやすいことである。具体的には、親会社の事業の集中と選択の方針により、事業の絞り込みや営業拠点の整理統合が行われ、事業基盤が不安定になる

第 2 問 (配点 30 点)

(設問 1)

A 社は、今後ビジョン実現に向けて事業を拡大していくために、海外営業拠点を 海外市場の拡大と廉価品の輸入といった輸出入事業の成長に 取引先メーカーの技術動向、生産動向をいち早く察知することに活用していく

(設問 2)

A 社は、メーカーである親会社とは異なる独自のビジネスモデルを構築していくことを模索する。具体的には、取引先メーカーの技術動向、生産動向をいち早く察知し、必要な原材料の委託製造をコーディネートすること。

第 3 問 (配点 30 点)

(設問 1)

A 社が新しい事業展開を推進していく上でのデメリットは、製品とエリアが分かれており組織非効率が発生していることである。具体的には、取引先メーカーの技術動向、生産動向をいち早く察知することができない。

(設問 2)

A 社が新しい事業展開を推進していく上で、今後、A 社は、得意先別の事業部制組織を構築していくことが望ましい。理由は、取引先メーカー別の技術動向、生産動向をいち早く察知することができるからである。

第 4 問 (配点 10 点)

A 社にとって、再雇用制度がもたらすデメリットは、高齡のため最新の動向には経験が活かされない点、社内の高齡化がすすみ、保守的な企業文化に陥りやすくなり、モラルの低下を招く可能性がある点である。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

価格面：すべての事業所が屋内コートであり高く設定している点。
サービス面：1 クラスの定員の上限が 12 名であり指導の質が高い点
チャンネル面：鉄道の最寄駅より徒歩 5 分圏内に立地している点。
販促面：折り込みチラシや口コミ、ホームページがある点。

第 2 問（配点 15 点）

方法は、 スクールの空き時間に会員だけにレンタルコートの提供をしている、 会員が出張などでも別な事業所で受講できること。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

学習塾とスクールの両方に通っている小中学生がいること。
スクールに通う小中学生が宿題や勉強が出来る自習室があること。
各事業所のホームページとリンクできること。

（ b ）

アルバイトに受験難関校に通う学生が多く指導ノウハウがあること
アルバイトが顧客に対し各々の技量とニーズに合った指導ができる
イベントにより受講生と従業員の一体感の醸成を図り、信頼がある

第 4 問（配点 15 点）

誰に：学習塾とスクールの両方に通っている小中学生を顧客とする
何を：受験難関校の合格に向けた受験の指導を行うこと。
どのように：生徒の様々なレベルとニーズに合わせた指導を行う。

第 5 問（配点 20 点）

B 社は新規事業として、託児事業を行うことが考えられる。理由は 母親が安心してレッスンに集中できるような体制を全事業所で整えている、 ホームページで託児が必要な母親に対して、告知できるからである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

国内各地からの自動車部品の低コスト・短納期対応ができる為。
亜鉛めっき限定で速度が一定のコスト重視の全自動ラインがある為

第 2 問（配点 25 点）

C社の今後の経営にマイナスの影響を及ぼすことになる。具体的には、C社がY社に依存していた時に急激な売上減を契機に短所を経験し、得意先開拓に乗り出した。これにより得た量的な確保のみでなく生産面・収益面の長所に悪影響を及ぼすことになる。

第 3 問（配点 25 点）

国内生産のみでC社が発展し続けるためには価格対応を強化すべきである。理由は、自動車メーカーが海外生産のさらなる進展をしている、自動車メーカーから部品メーカーに品質・納期だけでなく価格対応のニーズが強い、C社が短納期体制が基本だから。

第 4 問（配点 20 点）

アドバイスとして、自動車業界における環境対応・技術革新に向けての体制を強化することを提案する。具体的には、品質管理・めっき液や塗装液の管理の体制を強化すること 被膜の強度面・発色の安定面、コスト面などの課題解決のための体制を強化すること。

第 5 問（配点 20 点）

生産の平準化と小口輸送を考慮した生産割り振りのために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C社の2工場との搬送時間や搬送コスト 即応すべき部品かどうか（24時間対応）などである。

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、在庫が多く、資産効率が悪化している点である。原因は、顧客層の違いによって、品揃えの最適化が図れていないこと。
- (a) 売上高対営業利益率 (b) -0.21%
(c) 問題点は、販管費が多く、利益を圧迫している点である。原因は大手コンビニの進出に対応するために販促が多くなったこと。
- (a) 固定長期適合率 (b) 77.53%
(c) 問題点は、固定資産が増え長期支払い能力が悪化している点である。原因は、企業規模や企業体力が小さいのに店舗が多いこと。

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の状況はよくない。営業活動のキャッシュアウトを投資・財務のキャッシュインで補えていないからである。

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）

どのタイプに集中すべきかの判断は限界利益率・貢献利益率・売上構成比率の数値に着目する。ロードサイドの店舗に集中すべき。

第4問（配点15点）

住宅街店舗を1店舗増加させる場合、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が最適である。

第5問（配点15点）

（設問1）

仕入・在庫管理を改善するために、リードタイム短縮のための自動化と徹底した単品管理を行うことにより、在庫の適正化を図る。

（設問2）

効果的な商品の入れ替えを行うため、売れ筋死に筋を見極めるためにPOSシステムを活用する。売れ筋中心の品揃えの最適化を図る。