

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 早坂 健治

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、社長が親会社からの転籍者であり、親会社の人材や経営ノウハウが提供されること、親会社との取引が全体の 40% と大きな割合を占めること、親会社の関係会社等を取引先として紹介してもらえることである。

（ b ）

弱みは、A 社の社長は親会社からの転籍者であり、親会社の経営方針や動向を無視することが出来ないこと、給与水準を親会社の水準より低くする必要がある等、親会社の制度に A 社の経営が影響を受けることである。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点を、海外市場の拡大をの機会を捉え、また廉価品を日本に輸出する輸出入事業の拠点として活用する。日本の地域別組織と海外営業拠点が連携して事業を行えるように、輸出入事業の体制強化を行っていく。

（設問 2）

親会社の事業の集中と選択に合わせ、親会社に対してコーディネート事業を提供する。具体的には、親会社の技術動向、生産動向をいち早く察知し、親会社に対して原材料の委託製造をコーディネートしていくことである。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、新しい事業展開を行いつらいことである。具体的には、商品別の組織では商品をまたがるコーディネートが行えず、海外事業展開を行うには、地域別の組織では海外部と連携がとりづらいことである。

（設問 2）

新しい事業毎にプロジェクト組織を構築することが望ましい。具体的には、地域を横断する組織を構築し海外部との連携を取りやすくし、商品をまたがる組織を構築しコーディネート事業を強化することである。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、組織の硬直化と停滞感である。具体的には、高齢者が長い間上級管理者に留まり能力ある若手の登用が行われないこと、組織全体の高齢化が進み、新たな取組みが行われず停滞感が生まれることである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

ポイントは、すべての事業所が屋内コートを有していることである。

ポイントは、1 クラス定員の上限を 12 名としていることである。

ポイントは、高いレベルのインストラクターを有することである。

ポイントは、託児所や自習室等の設備を有することである。

第 2 問（配点 15 点）

方法は、会員制とし 1 クール単位で契約を行い、補助インストラクターをつけ 1 クラスの定員に幅を持たせていることである。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

有形資源は、受験難関校に通う学生のアルバイトやスタッフである。

有形資源は、約 8000 名のスクール会員を有していることである。

有形資源は、小中学生が勉強や宿題が出来る自習室である。

（ b ）

無形資源は、テニススクール運営により得た経営ノウハウである。

無形資源は、各種イベントによる受講生と B 社との絆である。

無形資源は、テニススクール運営とのシナジー効果である。

第 4 問（配点 15 点）

ポイントは、テニススクールとのセット割引を行うことである。

ポイントは、学習塾の子供のテニスイベントの自由参加である。

ポイントは、学習塾の子供の親のテニス会員割引を行うことである。

第 5 問（配点 20 点）

新規事業として、パソコンスクールが考えられる。具体的には、テニススクールの会員の主婦等を勧誘することができ、ミーティングルームや B 社のホームページ等の既存の設備などを活用することができることである。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

理由は、全自動ライン中心の編成による低コスト対応である。

理由は、加工品の納品から 3 日で納品する短納期対応である。

第 2 問（配点 25 点）

経営に、収益力向上と経営リスク増大という影響を及ぼす。具体的には、増産要請に対応することにより、国内生産が好調な自動車産業のニーズを捉え、売上拡大を図れるが、増産体制のための設備や固定資産の増加により、稼働率低下時の損失が大きくなる。

第 3 問（配点 25 点）

強化すべき点は、独自技術の開発と短納期対応の強化である。理由は、C 社独自技術を開発することで付加価値を高め差別化を図れ、納期が 4 日以上かかっている 3 割を削減することで短納期対応を強化し差別化を図り、コスト競争を回避するためである。

第 4 問（配点 20 点）

最優先課題として取り組むようにアドバイスする。具体的には、自動車業界における環境対応に向け体制強化を行い次世代の存立の基盤を作り、環境対応への技術開発を C 社のコアコンピタンスとして育成することで、環境対応ニーズを捉えていくことである。

第 5 問（配点 20 点）

生産平準化のために、部品メーカーからの生産見通しの内示による生産計画の項目や各工場の稼働率の項目を管理し生産の割り振りを行い、小口輸送を行うために、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の項目を管理し生産の割り振りを行う。

事例（財務・会計戦略）

第1問（配点30点）

- (a) 売上高対販売費・一般管理費比率 (b) 28.29%
- (c) 問題点は、給料手当及び商品廃棄損の増加である。原因は、アルバイトの増加や店長の経験による仕入・在庫管理の不備である。
- (a) 棚卸資産回転率 (b) 17.23回
- (c) 問題点は、商品の在庫が増加していることである。原因は、競合の出現による売上の低下や全店舗で画一的な品揃えのためである。
- (a) 当座比率 (b) 61.70%
- (c) 問題点は、短期の安全性が低下していることである。原因は、営業利益の赤字等により現金が減少し、流動負債が増加したためである。

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）

キャッシュフローは厳しい状況である。本業が赤字のため営業キャッシュフローがマイナスとなり、キャッシュが減少している。

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）

店舗タイプ別に貢献利益率や損益分岐点の分析を行い、店舗タイプ別の収益性や利益の出しやすさに着目して結論を出すべきである。

第4問（配点15点）

住宅街店舗を1店舗増加させ、ロードサイド店舗を2店舗増加させると、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）

POSシステムと在庫管理システムのデータを連動し、発注点を下回った場合には自動発注を行い、仕入・在庫管理を改善する。

（設問2）

POSシステムのデータより店舗タイプ別の売れ筋死に筋商品を把握し、店舗タイプ毎の顧客層に合った品揃えとすることである。