

**再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 平松 俊浩**

**事例（組織・人事戦略）**

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、 転籍してくる役員等、親会社とのパイプがあり、化学製品や原材料に関する技術的情報を入手し、それを活用できる点、 親会社の事業拡大とともに A 社の業績が向上し、事業基盤が確立できた点、である。

（ b ）

弱みは、 社長の任期が短く、長期的ビジョンを持った経営を行いにくい点、 取締役の人事等、親会社の方針に従わなくてはならないものがある点、 親会社の合理化・効率化等の方針への対応に迫られる点、である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点の活用方法は、 海外に事業展開した取引先メーカーの技術・生産動向等の情報収集や、 輸出入事業の拠点として、売上拡大のための海外市場の開拓や、廉価品を輸入するための調達先の確保、が考えられる。

（設問 2）

取引先メーカーの技術・生産動向をいち早く察知し、原材料の委託製造をコーディネートする事業展開や、 親会社からの情報や A 社独自の市場分析により、今後伸張する製品分野に絞り込んだ事業展開等が可能である。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、製品群と地域という異なる 2 軸で区分された部門で構成された組織となっている点である。そのため、製品に関する知識が組織内で共有されず、また、取引先メーカーの動向などにも迅速な対応が行いにくい。

（設問 2）

プロジェクト組織を設置することが望ましい。具体的には、製品と取引先メーカーの動向等に深い知識を持つ社員を中心に、原材料の委託製造をコーディネートする事業を立ち上げ、その上で将来的に組織の規模拡大を図る。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、 高年齢者が経営革新のスピードに対応できず、新たな事業構築の障害となる点、 中堅社員の活躍の場が減少し、管理者育成の障害やモチベーション低下の原因となる点、 人件費が減少しない点、である。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問（配点 20 点）

若干高めの料金で、高付加価値なサービスの提供をしている点。  
すべての事業所において、インドアコートにより運営している点。  
1 クラスの定員を少人数制にして、レッスン実施している点。  
高いレベルのプレーヤーなど、優秀なインストラクターがいる点。

### 第 2 問（配点 15 点）

会員向けにレンタルコートを提供して稼働率を高め、出張・転勤の際には、別の事業所に空きがあれば振替受講を可能としている。

### 第 3 問（配点 30 点）

#### （ a ）

教室としても使用できる、ミーティングルームや自習室の存在。  
最寄駅から徒歩 5 分圏内の距離にある、利便性の高い立地条件。  
受験難関校に通学している、大学生アルバイトの存在。

#### （ b ）

受講生同士の親睦や従業員との一体感による、B 社との深い絆。  
教室運営のノウハウや、イベント等に関する B 社社員の企画力。  
小中学生やその親から、B 社が既に認知されていること。

### 第 4 問（配点 15 点）

テニススクールと学習塾の両方に通いたい学生を対象とする。  
少人数制により、親身な指導など高付加価値サービスを提供する。  
受験難関校に通う学生による受験指導など、独自の企画で運営する。

### 第 5 問（配点 20 点）

新規事業としてパソコン教室が考えられる。具体的には、B 社の受講生や、受講生の親に対し、ホームページやブログの作成に関する講座を、社員の企画・運営力で、受講生のレベルに応じた細やかな指導を実施する。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問（配点 10 点）

得意先の幅と数が拡大し、稼働率と利益率が向上できたためである。  
低コストと短納期を実現できる生産体制を構築できたためである。

### 第 2 問（配点 25 点）

増産要請に応えることは、売上高や稼働率の向上が期待できるなどのプラスの影響を及ぼす。しかしその反面、Y 社への依存度が再び上昇し、設備投資による固定費増加などで、収益の悪化が懸念されるといったマイナスの影響を及ぼすことも考えられる。

### 第 3 問（配点 25 点）

C 社が強化すべき点は、環境対応や技術革新に向けた社内体制を強化することと、生産平準化の実現を推進すること、である。理由は、地球環境に対する関心の高まりがある点、今後も一層小口納品が増加し、低コストへの対応が求められている点、である。

### 第 4 問（配点 20 点）

C 社の技術開発は、外部資源の活用、および、内部資源の強化により実施すべきである。具体的には、公設試験研究機関や技術系大学との産学連携をすすめ、技術的課題解決のスピード化を図る、C 社内では専任の人材を配置し、技術開発部門の体制強化を図る。

### 第 5 問（配点 20 点）

C 社の情報システムでは、受注書と受注残等のデータを管理すべきである。そのうえで、納期と搬送時間、搬送コストを考慮した生産計画の立案をシステム化する、二つの工場での進捗状況や余力状況を常時把握できるシステムとし、生産計画にも反映させる。

## 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、商品在庫が増加し資産効率が悪化している点である。原因は、日常の仕入と在庫管理が十分に行われていないためである。
- ( a ) 売上高対販売費・一般管理費率 ( b ) 28.29 %  
( c ) 問題点は、販管費が増加し収益性が悪化している点である。原因は、人件費が増加しており、商品廃棄損も増加しているためである。
- ( a ) 従業員一人当たり売上高 ( b ) 23.38 百万円  
( c ) 問題点は、従業員の生産性が悪化している点である。原因は、繁閑を考えない人員配置で、非効率な店舗運営を行っているためである。

### 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）

D 社の CF 状況は厳しい。営業赤字や商品の増加による営業活動 CF の減少を、投資活動と財務活動の CF で賄っていないためである。

### 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）

着目すべき点は、店舗タイプごとの貢献利益率や貢献利益額であり、将来の収益見込み等も踏まえたうえで結論を出すべきである。

### 第 4 問（配点 15 点）

住宅街店舗を 1 店舗増加し、かつ、ロードサイド店舗を 2 店舗増加させる案が、キャッシュフローが最大となり最適であるといえる。

### 第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

曜日や時間帯ごとの販売状況を POS データで分析し、最適な仕入れと商品別在庫管理による商品廃棄損の削減に活用すべきである。

（設問 2）

店舗ごとの売れ筋・死に筋商品を POS データで分析し、店舗ごとに異なる顧客ニーズに合わせた商品の入れ替えに活用すべきである。