

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 堀田 敏一

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社への安定した売上げが確保され、親会社の事業拡大と共に業績向上が図れる点、関係会社間での合併等のグループ再編や相互の情報交換など、グループの組織力を活用し事業基盤の確立が図れる点である。

（ b ）

弱みは、親会社からの転籍社長が平均 2 期 4 年で交替するため、経営方針の一貫性が確保しづらい点、給与水準が業績にかかわらず親会社より低めに設定されるため、士気が低迷し独自の人材育成が難しい点である。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点を海外市場の拡大と海外情報収集の基地として輸出入事業の拡大に活用する。具体的には、海外進出メーカーの取扱商品動向に合わせた取引の拡大、廉価品の輸入ルートの開拓、等に活用していく。

（設問 2）

親会社の動向に対し、A 社は意思決定の自由度を確保しつつ独自の事業展開を図るべきである。具体的には、ファインケミカル品や環境化学品の強化を図る、原材料の委託製造をコーディネートする事業を強化する。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、製品別と地域別の部門が組織上混在しているため、二重投資となっており非効率であること、市場環境の変化に対応した迅速な意思決定が行いにくいこと、海外部門の位置づけが低いことである。

（設問 2）

A 社は、事業の種類ごとに分類した事業部製組織を構築していくことが望ましい。具体的には、部門毎の専門性・情報力を活かし市場動向に柔軟に対応し、部門の機動性を活かし環境変化に対し迅速に意思決定を行う。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、再雇用者の年齢から迅速な意思決定等が期待できず、配置に制約があること、平均年齢 43 歳の A 社にとり更に高齢者が増加し、改革意欲の低い保守的な組織文化が醸成されやすいことである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

インドアコートや少人数のクラス編成等、レッスンの質が高い点。
高額な入会金を預託金として支払う必要がなく、入会しやすい点。
各種のイベント等により受講者同士やB社との絆を深めている点。
各種割引や託児ルーム等、顧客本位のサービスを実施している点。

第 2 問（配点 15 点）

方法は、 会員の出張の際等に別な事業所で振替受講を提供する事、 コートの空き時間に会員にレンタルコートを提供する事である。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

ジュニアクラスに通う多数の小学生や中学生が存在すること。
受験難関校に通う多数のアルバイト大学生が存在すること。
学習塾に使用できるミーティングルームや自習室が存在すること。

（ b ）

スクール運営やレッスンフィー制度に関するノウハウがある事。
各事業所にあるパソコンにはインターネット環境が備わっている事。
受講生の親が持つ進学問題に関する豊富な情報の活用ができる事。

第 4 問（配点 15 点）

テニスと学習塾の双方を利用する場合の割引制度による差別化。
受講生との一体感や絆を深めるイベントや合宿の実施による差別化。
親と子が一つの事業所に通うことによる安心感や信頼感での差別化。

第 5 問（配点 20 点）

新規事業として託児所事業が考えられる。具体的には、 託児ルームにおける一時預かりのノウハウがあること、 託児ルームやミーティングルームと駅近くの立地があること、 から既存事業とのシナジー効果を活用する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

低コスト・短納期対応力と全自動ラインでの高い生産性を有するため
得意先の幅を広げて、売上高・稼働率・収益性を向上させたため

第 2 問（配点 25 点）

C 社に悪影響を及ぼすと考えられる。理由は、Y 社への販売依存度が再度高まることにより価格交渉力が低下するため、受注が Y 社の業績に左右され C 社の売上げに不安定要因を拡大するため、Y 社への売上拡大に安住し技術開発意欲が低下するためである。

第 3 問（配点 25 点）

強化すべき点は、国内のニーズに対応した高付加価値化、低コスト短納期対応力である。理由は、国内に環境対応・技術革新のニーズが強いため、部品発注の多くが価格対応を強く求めているため、C 社には更なる短納期対応を可能とする課題があるためである。

第 4 問（配点 20 点）

C 社に技術開発体制の強化をアドバイスする。具体的には、皮膜の強度等課題の多い三化クロメート処理の技術開発を兼務から専任とし要員も増強する、公設試験研究機関や大学等、外部との提携を強化し開発スピードを上げることで技術開発力を強化する。

第 5 問（配点 20 点）

重要なデータ項目は、メーカーの生産計画や C 社工場毎の生産能力・余力情報、メーカーからの受注書、受注残情報、得意先と C 社の 2 工場との搬送時間や搬送コスト情報等、である。これらのデータを情報システムを通じ、生産の割り振りに合理的に活用する。

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、在庫増加による資産効率の悪化である。原因は、店舗毎の客層の違いにあった最適な品揃えが行われていないからである。
- (a) 売上高対営業利益率 (b) - 0.21 %
(c) 問題点は、営業赤字に陥った事である。原因は、店舗実情に合わない人員配置と品揃えにより給料と商品廃棄損が増加した為である。
- (a) 従業者一人当たり売上高 (b) 28.38 百万円
(c) 問題点は、アルバイトの増加に見合う売上が確保されなかった事である。原因は、社長が店舗実情に合わない人員配置を行う為である。

第 2 問（配点 20 点）

（設問 1）

(a) - 2 百万円 (b) 0 百万円 (c) + 1 百万円

（設問 2）

D 社のキャッシュフローは厳しい状況である。投資活動は 0 であるが、営業活動のマイナスを財務活動のプラスで補えていない為である。

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）

タイプごとの収益性を適正に反映する観点から、限界利益から個別固定費を控除した貢献利益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、ロードサイド店舗を 2 店舗増加させる事が最適である。理由は、キャッシュフローが最大となる為である。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

単品ごとの売上げ情報と発注・発注残情報、納品情報とを連動させて、POS の機能を活用し仕入・在庫管理の効率向上を図る。

（設問 2）

店舗タイプ毎に売れ筋・死に筋商品を把握し、顧客ニーズに対応した効果的な商品の入れ替えを行い、売上・利益の向上を図る。