

**再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 池之内 健二郎**

**事例（組織・人事戦略）**

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社の知名度やブランド等を A 社の経営資源として活用できる点、親会社との安定した取引が可能となる点、親会社からの優秀なリーダーシップ人材を受け入れることができる点、であると考えられる。

（ b ）

弱みは、親会社の経営環境の変化や、その動向により A 社の経営が左右されやすくなるリスクの存在、自社の戦略策定にあたり、親会社の経営体制や人事制度を意識せざるを得ない点、であると考えられる。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外拠点を、リーダーシップ人材の育成や海外事業展開特有のノウハウの蓄積に活用する。新しい海外営業拠点の開設にあたり、これらを活用することで、さらなる発展的な海外事業展開が可能となる考えられる。

（設問 2）

A 社は親会社との取引を相対的に減少させるべきである。すなわち A 社との取引について維持継続を図りつつ取引先の独自開拓を進めることで取引高を拡大し、親会社との取引を段階的に縮小するべきである。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、部門別組織と地域別組織が併存しているため、事業展開に非効率が発生する可能性がある点、ファインケミカル部や環境科学部の強化に関して責任や権限が不明確となりやすい点、である。

（設問 2）

A 社は、部門別・地域別から構成されるマトリックス組織を構築していくべきである。理由は、部門別・地域別の指揮系統により、迅速に取引先メーカーの技術・生産動向を察知でき新しい事業の展開が容易となる為である。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、新しい事業展開に向けた組織風土の活性化が阻害される可能性である。具体的には従来の単純なビジネスモデルを重視する可能性がある点、親会社との取引を最重要視する可能性がある点、である。

## 事例（マーケティング・流通戦略）

### 第 1 問（配点 20 点）

すべての事業所が 3 面の屋内コートで運営されている点。

1 クラス定員の上限が 12 名であり、きめ細かい指導をしている点。

プレーヤーとして高いレベルであるインストラクターが多い点。

託児ルームや自習室など、会員向けサービスが充実している点。

### 第 2 問（配点 15 点）

需要超過時は、補助インストラクターによる指導で対応し、需要低減時には会員向けにレンタルコートを提供することで対応している。

### 第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

すべての事業所が鉄道の最寄り駅より 5 分圏内に立地していること。

自習室やミーティングルーム・リラックスルームなど充実した施設。

アルバイトとして、受験難関校に通っている大学生が多くいること。

（ b ）

小中学生の会員同士や従業員・B 社との間で絆を深めていること。

進学問題に関心のある既存顧客が、多く存在していること。

スクールサービス業に関するプロモーション等のノウハウの蓄積。

### 第 4 問（配点 15 点）

全国に事業所があるため転校の際も、他の事業所で対応する。

学習塾とテニススクールへのニーズにワンストップで対応する。

イベントやブログの活用により B 社との関係性を強化していく。

### 第 5 問（配点 20 点）

新規事業として、託児所の開設が考えられる。理由は、託児ルームの体制や、一時預かりのノウハウが活用できるため、託児所を利用する顧客がテニススクールの新規会員になることも期待できるため、である。

## 事例（生産・技術戦略）

### 第 1 問（配点 10 点）

コストや生産性重視の経営戦略に基づいた生産体制であるため。  
特定取引先の売上依存度を低下させ、利益率を向上させたため。

### 第 2 問（配点 25 点）

Y 社への依存度を高めることになるため、生産面では、Y 社の生産動向に C 社の稼働率が左右される可能性がある、収益面では、価格決定権が縮小し、利益率が低下する可能性がある、技術面では、Y 社向けの技術が蓄積され、他社取引への活用が期待できる。

### 第 3 問（配点 25 点）

強化すべき点は、価格対応力と小口納品等個別ニーズへの対応力である。理由は、価格対応力の強化によりコストダウン要請に対応できるため、個別ニーズへの対応により、海外生産のさらなる進展の中で独自性を発揮し、差別化を図るため、である。

### 第 4 問（配点 20 点）

工業団地内の他社や大手自動車メーカーとの連携による共同開発を提案する。理由は、業界全体で急務となっている課題であるため、公設試験研究機関だけではなく業界全体の協力を得るべきであるため、クロメート処理は C 社の基盤技術ではないため、である。

### 第 5 問（配点 20 点）

管理すべき重要なデータ項目は、部品メーカーから、加工品が何時、どのくらいの数量で納品されてくるか、という項目である。これと受注情報や搬送時間、操業時間等の情報から、生産平準化と小口納品等へ効率的に対応できる情報システムが整備できる。

## 事例（財務・会計戦略）

### 第 1 問（配点 30 点）

- ( a ) 売上高対販管費率 ( b ) 28.29%
- ( c ) 問題点は、商品廃棄損の増大が営業利益を圧迫している点である。原因は、在庫・仕入れ管理が店長任せになっているためである。
- ( a ) 商品回転率 ( b ) 17.23回
- ( c ) 問題点は、商品在庫の増加により資本効率が悪化している点である。原因は、品揃え戦略が画一的で、柔軟性を欠いているためである。
- ( a ) 売上高対人件費率 ( b ) 12.02%
- ( c ) 問題点は、売上高の減少と人件費の増加である。原因は、店舗の売上に見合った人員配置計画ができていないためである。

### 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 社のキャッシュフローの状況は、悪化している。営業面で減少させたキャッシュを、投資・財務面でもまかないきれない状況である。

### 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）

店舗タイプごとの貢献利益率に着目する。貢献利益率がマイナスの店舗タイプは閉店し、プラスの店舗タイプを増加させるべきである。

### 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 店舗増加させることが、キャッシュフローの推定額が最大となり、有利である。

### 第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

商品棚卸し等により得た商品ごとの在庫数と仕入れ・売上個数を POS で管理することで、仕入れ・在庫管理の効率化を図る。

（設問 2）

各店舗で商品ごとの売上高を管理し、店舗ごとの売れ筋商品の分析をすることで、品揃え戦略を見直し効果的な商品の入れ替えを行う。