

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 乾 竜夫

事例（組織・人事戦略）

第 1 問（配点 30 点）

（ a ）

強みは、親会社の事業拡大とともに業績を順調に伸ばせること、親会社の出資比率が高く、安定した経営を続けていくことができること、グループ企業を取引先として、売上高を拡大できること、などである。

（ b ）

弱みは、経営幹部の登用や給与水準が親会社の意向に左右されること、新しい視点で事業に取り組む独自の人材育成が難しいこと、取扱製品が親会社の事業展開に左右され、環境変化への対応が遅れること、などである。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外営業拠点を、売上高に占める割合が伸張しているファインケミカル品や環境化学品の廉価な調達拠点とし営業利益率の向上に活用する、国内販売量が大幅減の農薬などの海外販売拠点とし売上高の向上に活用する。

（設問 2）

A 社は、経営環境の変化に対応した親会社の事業の選択と集中に合わせて、取扱製品の幅を見直し、取引先メーカーの新しい技術や生産動向に対応した原材料の委託コーディネート事業の規模を拡大することができる。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

デメリットは、急速に変化する経営環境の中で、取引先のニーズの変化に迅速に対応することが困難なこと、新しい視点で事業構造や管理体制を見直すことのできる経営幹部を、独自に育成することが困難なことである。

（設問 2）

A 社は、新しい事業展開に合わせて、農薬などの主力商品、ファインケミカル品や化学品、委託製造など取引先ニーズを基準に部門を再編し、プロパー社員を事業部長に登用して、独自の人材を育成する組織を構築する。

第 4 問（配点 10 点）

デメリットは、若手従業員の中から、新しい視点を持った独自の人材を育成していくことを阻害すること、再雇用者が従来の知識やノウハウに固執して、新しい事業展開への対応が困難になること、などである。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

若干高めの価格設定で、顧客ロイヤルティ面で差別化している。
すべてインドアコートで、顧客の利便性の面で差別化している。
すべての事業所が駅前立地で、顧客ターゲット面で差別化している。
すべて少人数制のクラスで、サービス品質の面で差別化している。

第 2 問（配点 15 点）

B 社は、補助のインストラクターの活用、 レンタルコートの提供、 顧客の出張や転勤に他の事業所を活用、などを採用している。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

B 社スクールに通う小中学生が宿題や勉強の場使用する自習室。
大学生が中心で、受験難関校に通う学生が多いアルバイト。
学習塾と B 社スクールの両方に通う小中学生などのターゲット顧客。

（ b ）

積極的なサポートにより醸成されている B 社と従業員間の信頼感。
イベントや休憩中の交流で醸成されている受講生と従業員の一体感。
様々なイベントの実施によって深められている受講生と B 社との絆。

第 4 問（配点 15 点）

顧客ターゲット面で、スクールに通う小中学生に集中し差別化する。
顧客ニーズ面で、受験難関校への進学指導などに集中し差別化する。
独自能力面で、1 クラスの定員を少人数制に集中し差別化する。

第 5 問（配点 20 点）

B 社の新規事業として保育所事業が考えられる。具体的には、幼児を持つスクールに通う母親に対し、深い絆に基づいた保育サービスを、託児ルームを活用して提供することで、B 社と顧客との関係性を更に強化する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

取引先の幅を広げることで、稼働率や利益率を向上させたため。
全自動・単一加工・一定スピードのラインで、コスト削減したため。

第 2 問（配点 25 点）

C 社の経営に及ぼす影響は、自動社業界における環境対応・技術革新に向けての体制強化に必要な経営資源を不足させること、不況による国内生産の減少時には、稼働率や利益率の低下を招くリスクがあることである。

第 3 問（配点 25 点）

C 社は、社内の技術開発力と生産の平準化による更なる低コスト対応力を強化すべきである。理由は、自動社業界における環境対応・技術革新に向けての体制強化が次代の存立・発展に重要なため、自動社メーカーから価格対応が強く求められているためである。

第 4 問（配点 20 点）

C 社の技術開発体制を強化することをアドバイスする。具体的には、皮膜の強度面、発色の安定面、コスト面をテーマに、得意先との共同研究開発に取り組む、自動社業界で環境対応の知識やノウハウを持つ人材を中途採用し、専任の技術開発体制を構築する。

第 5 問（配点 20 点）

C 社の 2 工場をネットワークで結び統合生産管理システムを整備する。管理すべきデータ項目は、受注書、受注残、搬送時間、搬送コストなどのデータ項目である。これらのデータ項目から、取引先への距離や 24 時間対応の必要性を判断して生産の割り振りを実施する。

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) 問題は、収益性が低下していることである。原因は、従業員 1 人当たり売上高が低下していることと商品廃棄損が増加していること。
- (a) 商品回転率 (b) 17.23 回
- (c) 問題は、資産効率が低下していることである。原因は、各店舗で画一的な品揃えであるため、顧客ニーズにマッチせず売れ残っていること。
- (a) 固定資産回転率 (b) 6.99 回
- (c) 問題は、資産効率を高める対策を講じていないことである。原因は、店舗の採算性を検討せずに店舗の統廃合を実施していないこと。

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は、商品の増加による減少分を固定資産の売却と短期借入金による収入でも賄い切れず、厳しい状況である。

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）

定量的判断として、貢献利益がプラスかマイナスかに着目する。その上で、既存顧客との関係性など定性的情報に着目して判断する。

第 4 問（配点 15 点）

D 社にとって、住宅街店舗を毎年 1 店舗ずつ増加させる場合が、今後 7 年間毎年得られるキャッシュフローが最大となり最適である。

第 5 問（配点 15 点）

（設問 1）

仕入・在庫管理情報と販売情報を連動させて、適正な在庫水準を維持しつつ、販売した分だけの適正量だけ仕入れることに活用する。

（設問 2）

店舗ごとの売れ筋・死に筋を把握して、死に筋を特売などで適正に処分するとともに、売れ筋中心の商品の入れ替えに活用する。