

再現答案【平成 18 年度・第 2 次筆記試験】 名前 城 裕昭

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、企業グループ再編を経て事業基盤を確立できること、人的繋がりにより、親会社の技術情報・生産動向をいち早く入手し先行対応ができること、などである。

（ b ）

弱みは、業績が親会社に左右され易く安全性が低い、役員人事や大規模投資などの重要な意思決定権が無い、給与水準が業績にかかわらず親会社よりも抑えられており社員のモラルに影響する、などである。

第 2 問（配点 30 点）

（設問 1）

海外拠点をコーディネート拠点として活用するべきである。具体的には、国内得意先メーカーの技術・生産動向に必要な原材料の委託製造先を開拓し、現地情報をフィードバックして国内での新規提案営業に活用する。

（設問 2）

A 社は親会社への密着度を高め、企画提案型の事業展開を行うべきである。具体的には、ファインケミカル品などの成長商品を中心に販社としての情報提供を行い、製品企画段階から参画することで密着度を高めていく。

第 3 問（配点 30 点）

（設問 1）

現組織は、製品別・地域別となっている。新しい事業展開は、取引先の技術・生産動向をいち早く察知し、横断的に提案する必要がある。現組織では、顧客密着が難しく対応も遅れる可能性があり、デメリットである。

（設問 2）

新しい事業展開を推進していく上で、取引先の技術・生産動向をいち早く察知し、横断的に提案できる必要がある。地域別の組織は残しつつ、製品別から顧客別の組織に変更することが望ましい。

第 4 問（配点 10 点）

A 社は、中期ビジョン実現に向け独自のビジネスモデルを構築中である。再雇用される社員の意識が変わらない限り、新しい組織文化・社風を構築する妨げになるデメリットがあり、平均年齢も上昇する。

事例（マーケティング・流通戦略）

第 1 問（配点 20 点）

すべての事業所に 3 面屋内コートが有り天候の影響を受けない点。
通常 8 名最大 12 名までのクラス定員で、レッスン密度の高い点。
安い入会金で会員数を増やし、レンタルコートの稼働率が高い点。
高価格なレッスン料で、人数を絞っている点。

第 2 問（配点 15 点）

空き時間のレンタルコート提供、 事業所間の振替レッスン制度、 細かいクラス分けで顧客要望対応、 屋内コートで集中防止。

第 3 問（配点 30 点）

（ a ）

全事業所が、鉄道の最寄駅より徒歩 5 分圏内に立地していること。
小中学生が下校途中に勉強できる、自習室が用意されていること。
自由にインターネットが出来る、パソコンがあること。

（ b ）

受験難関校に通う、大学生アルバイトのいること。
インターネット上に、ホームページや会員用ブログのあること。
毎月 1 回の企画運営会議で、イベントを企画し実践していること。

第 4 問（配点 15 点）

テニススクールと学習塾の両方を同じ場所に対応できる利便性。
学習塾の入会だけで、空きレンタルコートも使えるお得感。
テニスレッスン後の母親と、夜間一緒に帰宅できる安心感。

第 5 問（配点 20 点）

総合イベント事業である。根拠は、 イベント企画力のある従業員が居り、 ミーティングルームなどの設備があること。具体的には、 小中学校の入学卒業などの需要に対し、 学生サークルや異業種と連携して対応する。

事例（生産・技術戦略）

第 1 問（配点 10 点）

得意先開拓に成功し幅を広げ量的確保や生産面・収益面に貢献した。
コスト生産性重視し、全自動ライン、単一限定加工でスピード一定。

第 2 問（配点 25 点）

Y 社からの増産要請に応えることで短期的には売上が増加する。しかし、再び Y 社への依存度が高まることで、経営の安全性は低下する。また、C 社の長期的課題である次代の存立・発展に向けての体制強化が遅れ、結果的に悪い影響をおよぼすことになる。

第 3 問（配点 25 点）

強化すべき点は、短納期対応：海外生産と比較した C 社の強み強化だから、環境対応技術力：自動車業界全体の重要課題だから、品質・低価格対応：自動車メーカーから部品メーカーに強い要求があるから、生産平準化：効率性追求が課題だから、などである。

第 4 問（配点 20 点）

C 社単独の開発ではなく、連携を活用するようアドバイスする。具体的には、公設試験研究機関の支援に加え、大学との産学官連携を強化する、業界全体の課題であり、大手自動車メーカー X 社や Y 社主導のもと同業他社と共同研究とする、など体制を強化する。

第 5 問（配点 20 点）

生産の平準化には、受注と受注残、生産計画、進捗・余力情報、加工品納入日、納品予定日のデータが重要。小口配送には、工場距離、搬送時間・経路・コスト、荷姿のデータが重要。これらをデータベースで一元管理し、ネットワークで繋ぐ情報システムを整備する。

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、商品在庫過多で、効率性が低下している点。原因は、全店舗画一的な品揃えの上POS情報が有効活用されていないこと。

（a）販売・管理費比率 （b）28.29(%)

（c）問題点は、給料手当や商品廃棄損などが増加し、コスト高となっている点。原因は、アルバイトの人員配置ミスや仕入過多である。

（a）総資本回転率 （b）4.29(回)

（c）問題点は、競合出店で売上減少し、投下資本効率の悪い点。原因は、社長が多忙で店舗展開等戦略的意思決定の遅れていること。

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）

営業キャッシュフローがマイナスとなり悪い状態である。備品売却や短期借入金では賄いきれず、手元現金が減少している。

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）

店舗タイプ別の貢献利益率と額に着目する。現状ではロードサイドに集中すべきだが、夫々の個別固定費の削減可能性も検討する。

第4問（配点15点）

予算内でキャッシュフローの投資効果が最大となる、住宅街1店舗とロードサイド2店舗を同時に増加させることが最適である。

第5問（配点15点）

（設問1）

販売実績情報をもとに基準在庫量・最適発注量などを決定する。仕入入力する仕組みを作り効率的に作業ができるよう改善する。

（設問2）

自店販売実績情報を元に死に筋商品をカットし、他店売筋情報などから取扱い商品を決定することで、効果的な商品入れ替えを行う。